

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Analýza marketingového řízení města Chebu**

**Analysis of the marketing management  
in the town of Cheb**

Bc. Sarah Hüttlová

Plzeň 2018

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2017/2018**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Bc. Sarah HŮTTLOVÁ**

Osobní číslo: **K17N0037K**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Analýza marketingového řízení města Chebu**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Zpracujte teoretické poznatky související s městským marketingem a marketingovým řízením obcí.
2. Charakterizujte město Cheb s ohledem na teoretické poznatky týkající se městského marketingu.
3. Analyzujte a zhodnoťte současný stav marketingového řízení města Chebu.
4. Navrhněte opatření pro zlepšení stavu marketingového řízení města Chebu.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 60 - 80  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

- **HÁLEK, Vítězslav.** *Marketing obcí.* Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-226-8.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, TLUČHOŘ, Jan.** *Marketing míst, obcí a měst. In: Praktické marketingové aplikace.* Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. s. 25-46. ISBN 978-80-245-1307-2.
- **KONKEN, Michael.** *Stadtmarketing: Kommunikation mit Zukunft.* 1. Aufl. Mekiřch: Gmeiner, 2004. ISBN 9783899771053.
- **JEŽEK, Jiří.** *Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled).* *Ekonomie a Management.* 2010, č. 4, s. 127.
- **VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** *Marketing obcí.* Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Analýza marketingového řízení města Chebu“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20. 4. 2018

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala zejména vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D. za její odborné vedení, konstruktivní připomínky a lidský přístup. Dále bych chtěla poděkovat tajemníkovi Městského úřadu Cheb Mgr. Václavu Sýkorovi, MBA a bývalému starostovi Chebu Mgr. Antonínu Jalovcovi za ochotu a obětovaný čas při poskytování informací a podkladů pro zpracování práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teorie městského marketingu .....	9
1.1 Podstata městského marketingu .....	9
1.1.1 Vývoj městského marketingu .....	9
1.1.2 Definice a cíle městského marketingu .....	11
1.1.3 Aktéři, cílové skupiny a zdroje financování městského marketingu .....	14
1.2 Strategické marketingové řízení v rámci města.....	16
1.2.1 Organizační fáze .....	16
1.2.2 Analytická fáze .....	17
1.2.3 Koncepční a strategická fáze .....	17
1.2.4 Realizační fáze .....	18
1.2.5 Kontrolní fáze .....	18
1.3 Marketingová situační analýza .....	19
1.3.1 Vypracování profilu území .....	19
1.3.2 Analýza vnějšího prostředí .....	19
1.3.3 Analýza vnitřního prostředí .....	21
1.3.4 Analýza marketingového mixu .....	21
1.3.4.1 Produkt .....	22
1.3.4.2 Cena .....	23
1.3.4.3 Distribuce .....	24
1.3.4.4 Komunikace.....	24
1.3.4.5 Lidé.....	28
1.3.4.6 Materiální prostředí .....	29
1.3.4.7 Procesy .....	29
1.3.4.8 Partnerství.....	30
1.3.5 Predikce vývoje prostředí .....	31
1.3.6 SWOT analýza.....	31
1.3.7 Image analýza .....	32
1.4 Problémy spojené s realizací městského marketingu v České republice .....	32
2 Analýza marketingového řízení města Chebu.....	35
2.1 Charakteristika města Chebu .....	35
2.1.1 Základní informace .....	35
2.1.2 Historie.....	36
2.1.3 Současnost .....	37
2.2 Strategické marketingové řízení ve městě Chebu .....	37
2.2.1 Strategický plán rozvoje .....	37
2.2.2 Organizační fáze .....	39
2.2.3 Analytická fáze .....	39
2.2.4 Koncepční a strategická fáze .....	40
2.2.5 Realizační fáze .....	41
2.2.6 Kontrolní fáze .....	41
2.3 Marketingová situační analýza .....	41

2.3.1	Analýza marketingového mixu města Chebu .....	42
2.3.1.1	Produkt .....	42
2.3.1.2	Cena .....	44
2.3.1.3	Distribuce .....	46
2.3.1.4	Komunikace .....	48
2.3.1.5	Lidé .....	59
2.3.1.6	Materiální prostředí .....	60
2.3.1.7	Procesy .....	61
2.3.1.8	Partnerství .....	62
2.3.2	SWOT analýza .....	64
2.3.3	Image analýza .....	70
3	Návrhy pro zlepšení stavu marketingového řízení města Chebu .....	73
3.1	Návrhy v oblasti strategického marketingového řízení .....	73
3.1.1	Organizační fáze .....	73
3.1.2	Analytická fáze .....	73
3.1.3	Koncepční a strategická fáze .....	74
3.1.4	Realizační fáze .....	74
3.1.5	Kontrolní fáze .....	75
3.2	Návrhy v oblasti marketingového mixu .....	75
3.2.1	Produkt .....	75
3.2.2	Cena .....	76
3.2.3	Distribuce .....	76
3.2.4	Komunikace .....	76
3.2.5	Lidé .....	79
3.2.6	Materiální prostředí .....	79
3.2.7	Procesy .....	79
3.2.8	Partnerství .....	79
	Závěr .....	80
	Seznam tabulek .....	83
	Seznam obrázků .....	84
	Seznam použitých zkratk .....	85
	Seznam použité literatury .....	86
	Seznam příloh .....	96

## Úvod

Městský marketing, tedy marketingová koncepce sloužící k naplňování a zkvalitňování funkcí místní samosprávy, má v západních zemích pevnou tradici. Potřebu marketingového řízení v rámci obce si v posledních letech uvědomují i česká města, která vytvářejí svou strategickou marketingovou koncepci a zařazují městský marketing ke svým stěžejním aktivitám. Cílem je zatraktivnit město pro své zákazníky, kterými jsou obyvatelé, podnikatelé a návštěvníci, a to ti současní i budoucí, a zajištění kontinuálního rozvoje. Zároveň však existuje mnoho měst, která marketingové řízení podceňují a nepřikládají mu potřebný význam. Za jedno takové lze považovat i Cheb. A právě tato skutečnost byla, spolu s blízkým vztahem k danému městu, pro autorku této diplomové práce hlavním impulzem při výběru jejího tématu.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zpracování analýzy současného stavu marketingového řízení města Chebu navrhnout soubor opatření, která by proces marketingového řízení obce zkvalitnila.

Díličními cíli práce jsou:

- poznání a zhodnocení jednotlivých fází marketingového řízení a v současnosti používaného marketingového mixu,
- vytvoření aktuální SWOT analýzy Chebu,
- zjištění image města Chebu.

Teoretická část práce obsahuje rešerši literárních zdrojů týkajících se problematiky městského marketingu a marketingového řízení obcí. Čerpáno bylo z odborných publikací, jakými jsou například monografie, články, legislativní dokumenty či ověřené internetové zdroje. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v kapitole Literatura.

Úvod analytické části práce zahrnuje charakteristiku města Chebu s ohledem na teoretické poznatky týkající se městského marketingu. Poté následuje zjištění současného stavu marketingového řízení v tomto městě a marketingová situační analýza. Tato zjištění jsou provedena pomocí analýzy, která spočívá v rozložení analyzovaného procesu na dílčí části, které jsou poté jednotlivě vyhodnocovány. Opětovné spojení těchto částí, neboli jejich syntéza, pak vede k poznání marketingového řízení města Chebu jako celku. Ke zjištění informací potřebných k vypracování analytické části bylo použito metody pozorování a analýzy, konkrétně analýzy interních dokumentů, webových



stránek, sociálních sítí, médií a dalších zdrojů. Další podstatnou metodou použitou v této části práce je kvalitativní výzkum prováděný dotazováním formou rozhovorů se starostou a tajemníkem města. Tyto rozhovory byly polostrukturované - autorka práce měla předem připravenou osnovu témat a otázek, od kterých se dle potřeby odkláněla a podle situace přidávala další. V souvislosti s výzkumem image města bylo použito kvantitativního výzkumu ve formě ankety, která byla s ohledem na účel práce a své vlastnosti zvolena jako nejvhodnější způsob. Anketa byla realizována technikou CAWI, tedy on-line bez asistence tazatele.

Návrhová část obsahuje možná opatření pro zlepšení současného marketingového řízení města Chebu. Tyto návrhy vznikly s ohledem na poznatky získané z teoretické části práce a na základě analýzy kompletního marketingového řízení ve městě Cheb a měly by vést ke zkvalitnění procesu marketingového řízení, zlepšení konkurenčního postavení a v neposlední řadě také k rozvoji města.

V práci je použit harvardský citační styl, který se řídí aktuální citační normou ČSN ISO 690. Tato forma citací spočívá v uvedení zkráceného bibliografického záznamu přímo v textu práce. Úplné bibliografické záznamy jsou pak uvedeny v kapitole Literatura, kde jsou členěny podle kategorií a řazeny dle abecedy. V případě, že více děl stejného autora pochází ze stejného roku, je označení roku rozlišeno malým písmenem. Citace cizojazyčných děl jsou prováděny pomocí volného překladu.

# 1 Teorie městského marketingu

Teoretická část této diplomové práce se z počátku zabývá podstatou městského marketingu, uvádí jeho historický vývoj, definuje samotný pojem a jmenuje jeho hlavní aktéry, cílové skupiny a zdroje financování. Poté se věnuje strategickému marketingovému řízení v kontextu města a podrobně popisuje kroky marketingové situační analýzy a hlavní komponenty marketingového mixu v prostředí města. V závěru teoretické práce jsou zmíněny problémy, které při realizaci městského marketingu často vznikají.

## 1.1 Podstata městského marketingu

Tato subkapitola postihuje vývoj městského marketingu a uvádí důvody jeho vzniku. Dále tento pojem definuje a charakterizuje jeho hlavní cíle. V závěru podkapitoly se nachází charakteristika hlavních aktérů městského marketingu, jeho cílových skupin a zdrojů financování.

### 1.1.1 Vývoj městského marketingu

Vznik koncepce městského marketingu je velmi obtížné, ba nemožné stanovit, jelikož činnosti vedoucí ke zviditelňování jednotlivých měst či regionů byly používány již dávno před tím, než pojem marketing vůbec vznikl. I přesto, že lidé v dřívějších dobách pojem marketing neznali, intuitivně jej používali, protože tržní, resp. marketingové myšlení je nepochybnou součástí lidského jednání. S nadsázkou lze tvrdit, že již praotec Čech svým způsobem používal městský marketing, a to v případě, kdy příslušníkům svého kmene poskytl ideální obraz Polabí. (Ježek, 2010, s. 123).

V literatuře lze nalézt mnoho pokusů o bližší určení vzniku a vývoje městského marketingu, jakožto cílevědomé aplikace určitých technik a nástrojů, avšak většina z nich jsou pouze schématické přístupy, které nemají bližší časové určení. (Ježek, 2010, s. 123).

Například Vašítková (2011, s. 123) řadí počátky využívání městského marketingu již do druhé poloviny 70. let 20. století. Paulíčková (2005, s. 11) a Ježek (2010, s. 123) spojují jeho počátky s 80. lety 20. století.

V prostředí českých měst lze nalézt první snahy o aplikaci městského marketingu **od druhé poloviny 90. let minulého století**. Jedním z hlavních impulzů byly zvětšující se rozdíly mezi jednotlivými regiony a městy způsobené transformací ekonomiky

a následná snaha o nalezení efektivních nástrojů pro podporu místního rozvoje. (Ježek, Ježková, 2017, s. 23).

Městský marketing prošel dle Karavatzise a Aswortha (2005, s. 506) **třemi vývojovými fázemi** – od nahodilého používání různých forem propagace, přes použití komplexního marketingového mixu až po třetí, současnou fázi, která „city marketing“ povyšuje na „city branding“ čili vytváření značky, která poskytuje veřejnosti emocionální vjemy spojené s městem. Na základě toho Ježek (2010, s. 123) tvrdí, že se aplikace městského marketingu s každou následující etapou stává čím dál více cílenější a promyšlenější.

Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 27 - 28) uvádějí důvody vzniku koncepce marketingu měst, které řadí do dvou skupin, a sice na externí a interní. Mezi **externí podmínky** vzniku autoři řadí následující faktory:

- Zostřující se konkurence na regionální, národní i globální úrovni – Podnikatelé, investoři, turisté i občané hledají místa s co nejlepším potenciálem pro jejich činnosti.
- Demografické změny – Existuje problém poklesu počtu obyvatel a jejich stárnutí ve vyspělých státech včetně České republiky.
- Změna společenských hodnot – Narůstá význam spolupráce mezi veřejnou a soukromou sférou.
- Rostoucí náklady na kvalitu života – Obyvatelé kladou čím dál větší důraz na kvalitu životního prostředí, bezpečnost, využití volného času či občanskou vybavenost.
- Zvyšování vzdělanosti – Občané se více angažují v politice a vyžadují lepší výkony veřejné správy.
- Změny v maloobchodě – Vznikají obchodní centra a další nové formy obchodu, které mění dosavadní vzhled měst.
- Změny ve struktuře měst – Vznikají průmyslové zóny na okrajích měst, což často potlačuje některé z funkcí městských center.
- Vznik deprimujících zón – Jako důsledek restrukturalizace ekonomik mnoho podniků zaniká a místo nich vznikají území, která sužují sebe i své okolí jak fyzicky, tak i ekonomicky.

- Změna struktury ekonomiky – Spolu se zvyšujícím se podílem sektoru služeb se při rozhodování o nové lokalitě klade stále větší důraz na měkké faktory, jako je např. image města, výkonnost veřejné správy či spokojenost jeho obyvatel.

Mezi **vnitřní podmínky** vzniku městského marketingu dle stejné dvojice autorů patří:

- Nízká atraktivita města a snaha o její zvýšení.
- Nespokojenost občanů, podniků a podnikatelů se situací ve městě.
- Zastaralé a neefektivní správní struktury.
- Zájem vlastníků nemovitostí na udržení atraktivity místa a cen.
- Klesající kupní síla obyvatel.
- Pokles počtu obyvatel z důvodu migrace do jiných míst.
- Nedostatek finančních prostředků na realizaci rozvojových projektů ze strany veřejného sektoru.
- Špatná image města, úřadů a úředníků a podniků poskytujících veřejné služby.
- Existence konfliktů mezi zainteresovanými skupinami a jejich neschopnost, případně neochota spolupracovat.
- Nedostatečná koordinace aktivit v místě, např. v oblastech bydlení, lokalizace obchodní sítě, budování infrastruktury atd.
- Osobní snaha vedení města o vybudování tzv. „pomníků“ (parkoviště, kruhové objezdy, domový důchodů apod.), které bude veřejnost spojovat s jejich jmény.

Výše uvedená problematika, se kterou se města potýkají, nebyla efektivně řešitelná dosud používanými nástroji, například územním plánováním, ale vyžádala si přístup zcela nový. Účelným přístupem, jenž se zabývá naplněním cílů zájmových skupin daného regionu prostřednictvím uspokojení jejich potřeb a přání, je právě marketingový přístup. (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 25).

### **1.1.2 Definice a cíle městského marketingu**

Pro účely této práce je na tomto místě vhodné definovat samotné pojmy **obec** a **město**. I když existuje několik různých výkladů těchto pojmů, práce se bude opírat o administrativně správnou definici, která je určena zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích.

„Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. (...) Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.“ (zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, 2000, s. 37). Stejný zákon pak dodává, že městem jsou ty obce, které mají více než 3 000 obyvatel.

Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 29) uvádějí, že městský marketing je součástí koncepce **teritoriálního marketingu**. Rozdělení teritoriálního marketingu postihuje následující schéma (Obr. č. 1).

Obr. č. 1: Rozdělení teritoriálního marketingu



Zdroj: Jakubíková, Tluchoř (2007, s. 29)

Ze schématu je patrné, že městský marketing je jednou z částí teritoriálního marketingu a je dále členěn na marketing města a marketing obce.

I přes čím dál hojnější používání pojmu marketing v oblasti komunální politiky neexistuje žádná jednotná definice městského marketingu (Ježek, 2004, s. 55).

Fusshöller (1995 In: Ježek et al., 2007, s. 18) uvádí **maximalistickou verzi definice** komplexního městského marketingu, která říká, že „Městský marketing je proces plánování a souhrn všech aktivit, které vedou k úspěšnému řízení konfliktů zájmů uvnitř „podniku“ nazývaném město. Městský marketing vytváří možnost dohodnout jednotnou

společnou specifickou vizi rozvoje města a společně formulovat prioritní cíle rozvoje. Na základě společně definovaných cílů je možné, aby každý rozhodovací subjekt realizoval projekty, nyní již však efektivněji, kooperativně a koordinovaně v rámci této společné vize.“

Ježek et al. (2007, s. 6) předkládají **minimalistickou definici** a charakterizují městský marketing jako „institucionalizovanou podporu interaktivní (zpětnovazebné) komunikace mezi aktéry strany nabídky a poptávky v územním rozvoji“. Dle kolektivu těchto autorů vede tato komunikace ke zlepšení konkurenceschopnosti daného města, a to díky zvýšení atraktivity a image území a posílení územní identity společně s angažovaností obyvatel.

Pro srovnání Konken (2000, s. 15) chápe městský marketing jako proces komunikace a rozvoje, na kterém by se měli podílet všichni obyvatelé, instituce, organizace, sdružení a podnikatelské subjekty daného města. Jeho cílem je vytvoření a následně realizace společné představy, jež postihuje všechny výše zmíněné zainteresované skupiny.

Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 30) uvádějí, že obecným cílem městského marketingu je vytvořit soulad mezi heterogenními cíli a potřebami jednotlivých zájmových skupin. Stejný zdroj dále uvádí i možné konkrétní cíle, a sice:

- zvyšování atraktivnosti místa,
- zlepšení postavení místa v myslích cílových skupin a vybudování lepší pozice oproti konkurentům,
- zlepšení a rozšíření image města,
- zvyšování spokojenosti podnikatelů a návštěvníků místa,
- zvyšování efektivnosti měření rozvoje místa,
- zpřístupnění rozvojového potenciálu místa,
- lepší využití a řízení městských zdrojů,
- zlepšení spolupráce mezi důležitými nositeli výkonné moci v místě,
- výstavba inženýrských sítí ve vnitřním městě,
- zlepšení vzájemné spolupráce podnikatelů a spolupráce veřejné správy a samosprávy s podnikateli.

Je však potřeba upozornit, že pouhé přenesení poznatků z obecného marketingového přístupu do toho komunálního je příliš zjednodušující, neboť mezi podnikovými a komunálními úkoly, cíli či oblastmi působení existuje mnoho podstatných rozdílů. Hlavním z nich je samotný charakter místa a místo prodeje, kdy podnik je mobilní a jeho prodej je nezávislý na území a město naopak, jeho charakter je **nemobilní** a jeho aktivity jsou plně **spojeny s daným územím**. Rozdílný je i hlavní motiv jednotlivých subjektů. Cílem podniku je maximalizace zisku, ale v případě města to je **uspokojování veřejné poptávky** pomocí stanovených společenských cílů. Rozdíl lze najít také mezi aktéry marketingových aktivit, kteří jsou v případě podniku reprezentováni několika málo pracovníky marketingového oddělení, ale v případě města se jedná o **vysoký počet účastníků**. Rozdílní jsou samozřejmě i zákazníci. Zákazníků podniku je menší počet s větší homogenitou, ale naopak zákazníků města je **vysoký počet**, a navíc mají **vysokou rozdílnost** s ohledem na své potřeby, přání a zájmy. (Ježek, 2004, s. 56).

### 1.1.3 Aktéři, cílové skupiny a zdroje financování městského marketingu

Efektivní řízení městského marketingu dnes nelze realizovat pouze prostřednictvím veřejné správy a samosprávy, ale na této činnosti musejí participovat také investoři, podnikatelé, občanská a ekologická sdružení, neziskové organizace či respektované osobnosti. Pro úspěšné řízení městského marketingu je zkrátka nutná účast co největšího množství stakeholderů. (Ježek et al., 2007, s. 35).

Ježek et al. (2007, s. 35) dělí **aktéry městského marketingu** do následujících skupin:

- Hlavní aktéři – Do této skupiny se řadí osoby ve vedoucích funkcích, a to jak ve veřejném sektoru (starosta, vedoucí odborů městského úřadu), tak i v tom soukromém (představitelé obchodu, hospodářské komory, svazu podnikatelů, majitelé hotelů a restaurací, kulturních a vzdělávacích zařízení a důležitých průmyslových podniků a také zástupci politických stran a hnutí).
- Doporučení aktéři – Aktéři, kteří jsou integrováni do procesu dodatečně na základě vzniklé potřeby. Jedná se o odborně velmi zdatné a kreativní pracovníky, kteří však nejsou na vedoucích pozicích.
- Lokálně specifictví aktéři – To jsou zástupci důležitých institucí významných pro město. Mohou to být zástupci organizací, které v daném městě pořádají kulturní, sportovní a další akce.

- Osobnosti a experti – Důležití aktéři, kteří mohou na základě svých znalostí a dovedností přispět k efektivnímu procesu městského marketingu. Řadí se sem např. významní manažeři, umělci, sportovci, vědci či odborníci v oblasti rozvoje města, které s městem pojí určitý vztah.

Druhou stranou aktérů jsou **cílové skupiny městského marketingu**, jejichž základní rozdělení uvádí Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 31):

- Podniky – Zde se nacházejí jak externí podniky, které se plánují na daném území usadit, tak i již usídlené podniky, jejichž přítomnost je třeba zachovat. Do této kategorie spadají také finanční instituce zajišťující finance pro rozvoj obce.
- Stávající i potenciální obyvatelé.
- Samospráva – Do této skupiny se řadí zaměstnanci samosprávy, zaměstnanci organizace městského marketingu a další úřady a veřejné instituce sídlící ve městě.
- Návštěvníci a turisté.

Autoři doplňují, že jednotlivé skupiny samozřejmě mohou splývat.

Každá z výše uvedených cílových skupin se vyznačuje jinými vnitřními specifiky, ale i vnějšími rozdíly. Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 31) se shodují s Karlíčkem (2018, s. 111), že cílové skupiny je dále potřeba **segmentovat**, protože pouze tak může firma, v tomto případě město, ke každé ze skupin přistupovat individuálně na základě jejich požadavků. Lze uvést kupříkladu rozdělení cílových segmentů podle geografického původu (interní a externí) a podle velikosti skupiny, ze které pak vyplyne optimální marketingový přístup (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 31). Po procesu segmentace je potřeba tzv. **targetingu**, tj. výběru určitých skupin, na které se chce firma, resp. město, zaměřit, a po něm následuje poslední stupeň, tzv. **positioning**, při němž se město snaží ovlivňovat, jak má být cíleným segmentem vnímáno (Karlíček, 2018, s. 111).

**Financování městského marketingu** lze rozdělit na tři základní typy, a sice na financování z veřejných zdrojů, ze soukromého sektoru a financování smíšené (např. PPP – public private partnership, členské příspěvky v případě sdružení). Finanční prostředky mohou být vybrány účelově formou poplatků od obyvatel a podnikatelů, získány v rámci sponzoringu nebo ziskem z akcí, které město organizuje, či prodejem propagačních materiálů. (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 34).



## 1.2 Strategické marketingové řízení v rámci města

Stejně jako u podnikového marketingu je i v průběhu procesu marketingového řízení města používáno členění do několika fází (Ježek et al., 2007, s. 20).

Fáze, které předkládá Paulíčková (2005, s. 33), byly doplněny navíc o fázi vytvoření organizační struktury. Tuto fázi ve své metodice uvádí Ježek (2011a, s. 20) a dle autorky této práce by bylo vhodné tuto etapu neopomenout.

Proces městského marketingu tedy dělíme s ohledem na Paulíčkovou (2005, s. 33) a Ježka (2011a, s. 20) na fázi **organizační, analytickou, koncepční, strategickou, realizační a kontrolní**.

### 1.2.1 Organizační fáze

Základním momentem pro vytvoření marketingové koncepce města je obvykle pocit dlouhodobě neřešených problémů. Iniciativa k městského marketingu nejčastěji přichází buď ze strany vedení města, anebo od významné zájmové skupiny, například od obyvatel nebo podnikatelů. (Ježek et al., 2007, s. 21).

Prvním krokem a základním předpokladem efektivního vytváření marketingové koncepce města je stanovení **řídícího (organizačního) výboru**, jehož úkolem je celý proces organizovat a řídit. Jeho hlavním členem měli být představitelé místní samosprávy doplnění zástupci dalších významných aktérů města, jako jsou například podnikatelé, experti z oboru, ale také pro město významní obyvatelé. V optimálním případě by tito aktéři měli převzít profesionální, technickou, finanční a politickou zodpovědnost za realizaci marketingové koncepce města. Řídící skupina musí být důvěryhodná, což lze zajistit transparentním výběrem jejích členů a otevřeným jednáním vůči cílovým skupinám města. (Ježek, 2011a, s. 19).

Po identifikaci všech aktérů městského marketingu musí být pevně stanovena organizační struktura a musejí být vymezeny **organizační role**, které budou jednotliví aktéři zastávat. Základními kameny pro vytvoření efektivní organizační struktury jsou participace všech aktérů, vedení a legitimita. (Ježek, 2011a, s. 20).

Z organizačního hlediska existuje několik možností **zařazení městského marketingu**. První z nich je jeho začlenění do struktury městského úřadu jako marketingový odbor, v dalším případě funguje celá organizace městského úřadu na marketingových principech

a v poslední řadě lze jeho výkon vyčlenit do správy soukromého či veřejně soukromého subjektu. (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 43).

V prostředí českých úřadů je v 67 % případů vykonáván městský marketing úřadem jako celkem v čele s tajemníkem, ve 20 % jej vykonává speciální odbor a v pouhých 7 % jsou kompetence v oblasti městského marketingu přeneseny mimo organizační strukturu úřadu do rukou soukromého subjektu. (Ježek, 2006, s. 31).

### 1.2.2 Analytická fáze

Hlavním cílem této fáze je **analyzovat současnou situaci a zásadní problémy** v daném městě. Tuto fázi provádí nejčastěji externí poradenská firma a to tak, že je nejdříve shromážděna veškerá relevantní dokumentace (územní plány, strategické rozvojové plány apod.), která je vyhodnocena z hlediska úspěšnosti či neúspěšnosti a dopadů na rozvoj města. Právě poznání faktorů úspěšnosti (resp. neúspěšnosti) a jejich posílení (resp. eliminace) je základem pro efektivní řízení městského marketingu. (Ježek et al., 2007, s. 22).

V případě, že neexistují aktuální analytické materiály, je nutné vypracovat objektivní analýzu (Ježek et al., 2007, s. 22). Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 35) navrhuji **marketingovou situační analýzu**, jež slouží k rozboru aktuální marketingové situace a predikci vývoje. Marketingové situační analýze a jejím komponentům se podrobně věnuje kapitola 1.3.

### 1.2.3 Koncepční a strategická fáze

Pro účely této práce jsou tyto dvě etapy procesu městského marketingu sjednoceny, jelikož jedna plynule přechází v druhou. V těchto fázích dochází k **definování vize a cílů** a rozpracování vhodných strategií jejich realizace, a to vše na základě výsledků SWOT analýzy vypracované v předcházející etapě. Hlavními požadavky jsou v těchto etapách důraz na výběr priorit v procesu komunikace a na volbu kreativních aktérů. Je důležité vypracovat společnou a všemi akceptovatelnou **vizi rozvoje města**, protože pouze tak může dojít k provázání a harmonizaci jednotlivých dílčích cílů. Vize by měla obsahovat cíle rozvoje města na období budoucích 5 - 10 let a měla by být konkrétní a srozumitelná všem zainteresovaným skupinám. (Ježek et al., 2007, s. 23).

Vize je představou o budoucnosti, která by měla jasně ukazovat směr vývoje města. Ze stanovené vize by měly být odvozovány strategické cíle, které by měly být konkrétnější a realizovatelné. Ze strategických cílů pak vycházejí cíle operativní, které

jsou ještě konkrétnější a měly by být měřitelné a časově ohraničené. Nejkonkrétnějšími prvky vize rozvoje města by měly být operativní opatření a projekty, na kterých se podílí nejen místní samospráva, ale opět všichni aktéři městského marketingu. (Ježek, 2011a, s. 20 – 21).

Situaci v praxi přibližuje ve svém článku Ježek (2011b, s. 247), který tvrdí, že 55 % českých měst má vypracovaný strategický plán rozvoje a 80 % z nich má formulovanou vizi a strategické cíle. Ježek (2010, s. 127) doplňuje, že mezi hlavní cíle českých měst patří realizace konkrétních projektů, zlepšení informovanosti občanů, propagace města, přilákání nových investorů apod.

#### **1.2.4 Realizační fáze**

Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 43) uvádějí, že realizační fáze spočívá v naplňování strategií stanovených v předešlých fázích strategického marketingového řízení. Ježek et al. (2007, s. 23 - 24) doplňují, že proces realizace městského marketingu je vytvářen prostřednictvím nástrojů marketingového mixu, mezi které patří produktová, cenová, distribuční a komunikační politika. Autoři dodávají, že za účelem evaluace je nutné proces městského marketingu neustále monitorovat a dle Fusshöllera (1995 In: Ježek et al., 2007, s. 24) je potřeba pokládat si následující otázky:

- Co přesně se má udělat?
- Kdo a s kým převeze zodpovědnost?
- Jak bude dosaženo cíle?
- Kdy bude konkrétní projekt ukončen?

Marketingovou koncepci nelze nikdy naplánovat již z počátku tak, aby reagovala na všechny možné budoucí situace, a proto je nutné ji neustále měnit (doplňovat, opravovat apod.) v závislosti na proměnných pocházejících jak z vnějšího, tak i vnitřního prostředí obce. Právě v neustálé reakci na aktuální situace je obsažena podstata strategického přístupu ke konkurenceschopnému a udržitelnému rozvoji města. (Ježek, 2011a, s. 21 – 22).

#### **1.2.5 Kontrolní fáze**

Ke kontrole, resp. evaluaci, marketingového řízení města by mělo docházet pravidelně, a to nejlépe jednou za rok ve vazbě na rozpočtový cyklus a do tohoto procesu by měli být zapojeni všichni aktéři městského marketingu (Ježek, 2011a, s. 22).

Kontrolní fáze se týká nejen konečných výsledků, ale také postupů, které vedly k jejich dosažení. Hodnocení může probíhat jak kvantitativně (např. počet nových podniků), tak i kvalitativně (např. pomocí analýzy image, analýzy spokojenosti obyvatel). (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 43).

V praxi je marketingová koncepce města jen zřídka chápána jako dynamický proces, který je průběžně vyhodnocován a který se přizpůsobuje měnícímu se prostředí. V prostředí městského marketingu se kontroly příliš často nevyužívají, a to zejména pro to, že se zájmové skupiny nedokáží dohodnout na hodnotících kritériích. (Ježek, 2011b, s. 253).

### **1.3 Marketingová situační analýza**

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, **marketingová situační analýza** slouží k rozboru aktuální marketingové situace a predikci jejího vývoje. Je jedním z výchozích podkladů pro tvorbu marketingové koncepce města. Marketingová situační analýza se skládá z několika dílčích kroků, které popisují následující podkapitoly. (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 36).

#### **1.3.1 Vypracování profilu území**

Prvním krokem marketingové situační analýzy je vypracování **profilu území** daného města. To se sestává z prvků jako je charakteristika území (topografické značky, zeměpisná poloha apod.), obyvatelstvo a sídelní struktura (demografické údaje, bydlení, sociální péče, školství, zdravotnictví, kulturní a sportovní nabídka apod.), trh práce (struktura, počet zaměstnanců v sektorech, nezaměstnanost), ekonomika (průmysl, zemědělství, lesnictví, obchod, služby), technická infrastruktura (energetika, telekomunikace, doprava apod.), cestovní ruch (jeho druhy a formy, nabídka služeb), životní prostředí a přírodní zdroje (vodstvo, půda, ovzduší, nerostné suroviny, příroda, zvířata, odpady apod.). (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 39).

#### **1.3.2 Analýza vnějšího prostředí**

Mezi autory odborných publikací, jakými je např. Hálek (2008), Vašítková (2011) nebo Tluchoř a Jakubíková (2007), je názor na jednotlivé části analýzy vnějšího prostředí jednotný.

Prvním subsystémem vnějšího marketingového prostředí obce je **demografické prostředí**. To je charakterizováno např. velikostí populace, jeho sociální, příjmovou,

kvalifikační, věkovou a vzdělanostní strukturou, ale také ekonomickou aktivitou či mobilitou. Důležité je poznání jednotlivých skupin zákazníků, kterým jsou určeny služby města. Podstatné také je, aby obec pochopila vývoj svého vlastního demografického prostředí a jeho tendence, příčiny a následky. (Hálek, 2008, s. 15).

Dalším faktorem, který determinuje vnější marketingové prostředí obce, je **prostředí ekonomické**. To lze členit na ekonomickou situaci státu (makroprostředí), regionu (mezzoprostředí) a konečně i samotné obce (mikroprostředí, které se již řadí do analýzy vnitřního prostředí). Ekonomické prostředí ovlivňuje kupní chování obyvatelstva, jeho kupní sílu a sociální zařazení, a právě proto je považováno za obecný rámec pro podnikatelské aktivity. Při analýze ekonomického prostředí potřeba poznat nejen ekonomickou situaci v rámci státu, ale především v mezzoprostředí a mikroprostředí. (Vašítková, 2011, s. 24).

Jako další je v literatuře uváděno **politicko-právní prostředí**. To na jedné straně spoluurčuje chování představitelů obcí prostřednictvím jejich pravomocí vytyčených zákony, vyhláškami a předpisy. Na straně druhé ovlivňuje i chování dalších jedinců působících na území města, konkrétně obyvatel, podnikatelských subjektů a návštěvníků. (Vašítková, 2011, s. 24).

Dalším faktorem, který charakterizuje vnější prostředí obce, je **prostředí sociálně kulturní**, které je tvořeno kulturou, vzděláním, tradicí města, regionu, národa, obecnými zvyklostmi, ale také hodnotami či rodinnými vztahy. Tyto aspekty dlouhodobě určují chování jak jednotlivců, tak i společenských skupin. Správné využití a propagace kulturních tradic dokáže nejen zvýraznit image obce, ale také ji odlišit od jiných. (Vašítková, 2011, s. 25).

Nelze opomenout ani **přírodní prostředí**, které je determinováno umístěním obce v regionu, její velikostí, přírodními zdroji, dopravními možnostmi, možnostmi zapojení do mezinárodních aktivit, klimatem či ekologií. S ohledem na uvedené aspekty je přírodní prostředí často rozhodujícím faktorem pro rozhodování o podnikatelských investicích, pro usídlení obyvatel či návštěvy turistů. (Vašítková, 2011, s. 25).

Vnější marketingové prostředí obce zahrnuje i **technologické prostředí**. Významným prvkem v rámci marketingového řízení obce je například vytvoření vnitřního a vnějšího informačního systému nebo využití komunikační techniky k propagaci obce. (Hálek, 2008, s. 16).

### 1.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Mezi prvky **vnitřního prostředí** lze zařadit také prostředí **demografické a ekonomické**, které však postihuje čistě prostředí dané obce. Ekonomické prostředí obce je reprezentováno především obecním rozpočtem, který závisí na makroprostředí obce, konkrétně na aktuální politice, která udává podmínky dotací i výši mandatorních výdajů. Do vnitřního prostředí obce se také řadí veškeré prvky **marketingového mixu**, kterým se podrobně věnuje následující podkapitola. (Vašítková, 2011, s. 27).

### 1.3.4 Analýza marketingového mixu

Pod marketingovým mixem si lze představit různé marketingové nástroje vedoucí k dosažení kvantitativních i kvalitativních cílů strategického marketingu města (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 38). Klasická podoba **marketingového mixu 4P** je tvořena pohledem producenta hodnot, tedy z pohledu firmy či organizace. Tento pohled však v současnosti nestačí a je potřeba zaměřit se také na pohled ze strany zákazníka. V reakci na tento vývoj tak vznikl **marketingový mix 4C**, který se na každý z prvků marketingového mixu 4P dívá očima zákazníka. (Jakubíková, 2013, s. 190 – 192). Rostoucí vliv nových technologií, rozsáhlé informační platformy a další tržní podmínky si vynutily další změnu, a tak o marketingovém mixu z pohledu zákazníka nově mluvíme jako o **mixu 4E**, ve kterém jsou nepostradatelným prvkem emoce (Vysekalová a kol., 2014, s. 228).

Tabulka níže (Tab. č. 1) nabízí srovnání jednotlivých přístupů k marketingovému mixu.

Tab. č. 1: Srovnání marketingového mixu 4P, 4C a 4E

4P	4C	4E
<b>Product</b> produkt	<b>Customer value</b> hodnota pro zákazníka	<b>Experience</b> zkušenost
<b>Price</b> cena	<b>Cost to the customer</b> náklady pro zákazníka	<b>Everplace</b> všudypřítomnost
<b>Place</b> distribuce	<b>Convenience</b> pohodlí	<b>Exchange</b> výměna
<b>Promotion</b> marketingová komunikace	<b>Communication</b> komunikace	<b>Evangelism</b> filozofie značky

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013, s. 192) a Vysekalové a kol. (2014, s. 228)

Výše uvedená tabulka poskytuje srovnání tří typů marketingových mixů, přičemž autoři odborných publikací se shodují, že do marketingového řízení je potřeba zapojovat jak mix z pohledu firmy, tak i ten z pohledu zákazníka.

Ježek (2011b, s. 251) popisuje, že se lze v odborné literatuře setkat s různými modely marketingového mixu vhodného pro použití v kontextu obcí a měst. Například Konken (2010, s. 264) a Hálek (2008, s. 43) zmiňují **klasickou marketingovou koncepci 4P**, skládající se z produktové (*Product*), cenové (*Price*), distribuční (*Place*) a komunikační (*Promotion*) politiky. Většina autorů, jakými jsou třeba Paulíčková (2005), Jakubíková a Tluchoř (2007) nebo Vašítková (2011), však upřednostňují **rozšířený marketingový mix služeb 8P**, který je oproti klasickému konceptu 4P doplněn o aspekty týkající se procesů (*Process*), partnerství (*Partnership*), materiálního prostředí (*Physical Evidence*) a lidí (*People*). Kotler a Keller (2013, s. 56) pro srovnání nahrazují partnerství a materiální prostředí za programy (*Programs*) a výkon (*Performance*). Naopak Slavík pak (2014, s. 17) zmiňuje doplnění klasického mixu 4P pouze o aspekt lidí (*People*) a plánování (*Planning*). Pro účely této práce bude využit první zmíněný rozšířený mix 8P.

Podle Ježka et al. (2007, s. 42) je i přes teoretický požadavek uplatňování všech nástrojů jednotlivých politik marketingového mixu v praxi vždy nejvíce využívána politika komunikační doplněná produktovou politikou. Ježek (2011b, s. 252) ve svém článku dodává, že opatření v oblasti marketingové komunikace jsou oproti nástrojům produktové politiky časově i finančně méně náročné, a především existuje vysoká pravděpodobnost, že se na jejich aplikaci shodnou všechny zájmové skupiny. Z tohoto důvodu se jak teoretická, tak i praktická část této práce zabývá především těmito prvky marketingového mixu města.

#### **1.3.4.1 Produkt**

Vašítková (2011, s. 57) chápe v rámci městského marketingu produkt jako „vše, co obec nabízí svým obyvatelům, návštěvníkům, podnikům a potenciálním investorům a co slouží k uspokojování jejich individuálních i kolektivních potřeb“. Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 38) dodávají, že produkty mohou být jak hmotné, tak i nehmotné – kulturní, sportovní, sociální, historické, ekonomické vědomí, vzdělání, zkušenosti apod. Z monografie Vašítkové (2011, s. 59) vyplývá, že oním produktem jsou nejčastěji služby. Autorka je dělí na čtyři typy, a sice na:

- **veřejné služby**, které jsou poskytovány v rámci statutárních povinností vymezených zákonem (např. funkce městského úřadu, městská doprava, zdravotnická zařízení, vzdělávací systém apod.),
- **akce organizované obcí** s cílem nabídnout obyvatelům a návštěvníkům města zábavu či poučení a podnikatelům možnost propagace jejich produktů,
- **nabídku prostor ve vlastnictví obce** k užití soukromými vlastníky nebo k investování,
- **obec jako takovou**, tvořenou přírodním, historickým, ekonomickým i sociálním prostředím, přičemž obecní úřad spolu s ostatními činiteli dbají o maximální využití obce jako produktu.

Hlavním úkolem města je kontinuální vývoj nových produktů, stejně jako neustálé zdokonalování atraktivity těch stávajících. Kromě toho by se aktéři městského marketingu měli zaměřit také na budování **značky města**, která je nedílnou součástí produktové politiky. Značka města by měla vyzdvihovat jeho jedinečnost a vzbuzovat v široké veřejnosti pozitivní emoce. Právě značka města, která je tvořená názvem, heslem, symbolem, logem nebo kombinací těchto faktorů, přispívá k odlišení daného města v rámci konkurence. (Konken, 2000, s. 265 – 271).

V rámci města jako produktu je vhodné zmínit relativně nový koncept Smart Cities. Jak už anglický název napovídá, jedná se o tzv. chytrá města, jejichž cílem je zlepšení veřejných služeb, efektivnější využití veřejných zdrojů a snížení provozních nákladů potřebných pro chod města pomocí využití moderních technologií (Pilný, 2016, s. 81). Dle MMR ČR (2018) je tato koncepce vhodnou cestou k udržitelnému rozvoji města a zlepšení kvality života v něm. Největší uplatnění tohoto konceptu se nachází v oblasti dopravy, energetiky, odpadového hospodářství, vodohospodářství, osvětlení nebo v oblasti zavádění moderních informačních a komunikačních technologií (Pilný, 2016, s. 81 – 83 a MMR ČR, 2018).

#### **1.3.4.2 Cena**

Úkolem cenové politiky je optimalizace cen produktů s ohledem na jejich kvalitu, která by měla zvýšit konkurenceschopnost jednotlivých produktů. (Ježek et al., 2007, s. 42). Konken (2000, s. 275) a Jakubíková s Tluchořem (2007, s. 39) se shodují, že možnosti stanovení cen jsou v rámci městského marketingu oproti klasickému marketingu zboží



poměrně omezené, jelikož často podléhají regulaci. Podle nich může město upravovat ceny prodeje a pronájmů nemovitostí, které má ve svém vlastnictví, dále může nastavovat výšku poplatků, daní, podpor nebo dotací.

Paulíčková (2005, s. 69) člení produkty z hlediska stanovení ceny na tři základní skupiny, a sice na:

- produkty poskytované městy bezplatně a na základě zákona (sociální služby, údržba cest, osvětlení ve městě, městská policie a další),
- produkty s určenou cenou s možností úplné či částečné regulace (např. poskytování tepla),
- produkty, u kterých může město určit cenu samo (prodeje nebo pronájmy městských pozemků a budov pro komerční použití).

Cena je v rámci teritoriálního marketingového mixu prvkem, jehož určení zpravidla nespadá do pravomocí poskytovatele produktu. Z tohoto důvodu je při tvorbě marketingové strategie města doporučováno zaměřit se na ostatní prvky marketingového mixu (Paulíčková, 2005, s. 70).

#### **1.3.4.3 Distribuce**

S ohledem na imobilní charakter produktu – města – jsou hlavními prvky distribuční politiky zabezpečení dopravní dostupnosti a obslužnosti a vytvoření efektivních navigačních systémů (Ježek et al., 2007, s. 43). Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 40) uvádějí, že vzhledem k charakteru služeb (nehmotnost, neskladovatelnost, neoddělitelnost od osoby poskytovatele apod.) je pro distribuci městských produktů důležitý čas, vzdálenost a dostupnost míst poskytování služby a kontakt mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.

#### **1.3.4.4 Komunikace**

Hlavním cílem komunikační politiky je informovat o aktivitách, produktech a konkurenčních výhodách města a vhodnými nástroji působit na širokou veřejnost tak, aby byla image města vnímána pozitivně (Ježek et al., 2007, s. 54).

Dle Konkeny (2000, s. 345) a Ježky et al. (2007, s. 54) má komunikační politika města dvojí zaměření – interní a externí. **Externí komunikační politika** působí podle nich ve vnějším prostředí města, resp. za jeho administrativními hranicemi. Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 40) uvádějí, že externí komunikace města směřuje směrem

k potenciálním investorům, podnikatelům, obyvatelům a návštěvníkům. Ježek et al. (2007, s. 54) doplňují, že pro své komunikační cíle využívá externí komunikace především nástrojů public relations (dále jen PR), prezentací a propagací na veletrzích, účasti na konferencích, webmarketingu, event marketingu ale také reklamy nebo přímého prodeje.

Naproti tomu **interní komunikační politika** města cílí své aktivity na místní občany a podnikatele a v užším slova smyslu i na zaměstnance městského úřadu. Hlavním cílem interní komunikace je zvýšení míry zodpovědnosti a angažovanosti jednotlivců při rozvoji města, posílení jejich informovanosti a územní identity. Nástroji interní komunikační politiky opět PR, propagace města, event marketing, interaktivní webové stránky a také koncept corporate identity. Nástroje interní a externí komunikační politiky jsou identické, liší se pouze způsob jejich využití vzhledem k cílovým skupinám. Komunikační politika by měla mít interaktivní charakter, což znamená, že by měla komunikovat s cílem zjištění názorů zákazníků města a měla by nabízet zpětnou vazbu. (Ježek et al., 2007, s. 54).

Co se týče jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, nabízí Konken (2000, s. 281) rozdělení na **klasické a nové nástroje**. Mezi ty klasické řadí autor PR nebo reklamu, mezi nové nástroje pak přímý marketing, event marketing, nová média a další. Kotler a Keller (2013, s. 535) zdůrazňují, že v rámci komunikace by měly být kombinovány jednotlivé formy osobní (osobní prodej, přímý marketing, eventy) a neosobní (reklama, podpora prodeje, online marketing) komunikace, a to s cílem zvýšení dosahu daného sdělení.

## **PR**

Hlavním nástrojem komunikačního mixu města je **PR** neboli public relations, v překladu vztahy s veřejností. Karlíček (2018, s. 202) definuje jeho nejužší pojetí jako budování vztahů s médii s primárním cílem vyvolat pozitivní publicitu, či případně řídit publicitu negativní. Ježek et al. (2007, s. 56) popisují širší pojetí PR jako plánované a soustavné úsilí směřující k budování a udržení dobrých vztahů, vzájemného porozumění a sympatií mezi městem a jeho cílovými skupinami. Konken (2000, s. 285) doplňuje, že na rozdíl od ostatních forem reklamy zajišťuje PR obousměrnou komunikaci, díky které od veřejnosti získává názory, podněty a informace.

PR se dostává do popředí především díky tomu, že dokáže oslovit široké publikum, dokáže ho získat pro dosažení stanovených cílů, a především je nástrojem pro budování image města. Jeho výsledky se sice projevují až v delším časovém horizontu a nepřímo, zato však mají delší trvání. (Paulíčková, 2005, s. 72).

Nejčastěji používanými komunikačními kanály pro PR aktivity jsou tištěná média, televize, rozhlas a internet. Za aktéry PR je považován odbor vnějších vztahů, odbor ekonomického či regionálního rozvoje nebo spolupracující infocentrum. Ve většině případů pak městský úřad disponuje tiskovým mluvčím anebo osobou přímo zodpovědnou za vztahy s veřejností. PR aktivity zajišťované městským úřadem jsou formou přímého PR. Nepřímé PR pak znamená šíření zpráv a informací mezi jednotlivými obyvateli, podnikateli či zaměstnanci. (Ježek et al., 2007, s. 56).

## **Reklama**

Dalším hojně využívaným komunikačním nástrojem je **reklama**, kterou lze definovat jako placenou neosobní masovou formu komunikace. V kontextu městského marketingu spočívá reklama v kvalitně zpracovaných propagačních materiálech, které by měly být umístovány v informačních centrech ve městě, ale i v jiných obcích, kde mohou zaujmout nejen potenciální návštěvníky, ale i možné investory. Tyto materiály by měly být poskytovány při všech jednáních s partnery obce a při významných veřejných událostech. (Vašítková, 2011, s. 88).

Propagační materiály lze rozdělit na všeobecné, které informují o základních charakteristikách města a jeho zajímavostech, a na specializované, které poskytují profil města relevantní pro určité cílové skupiny (např. investory nebo turisty). Za základní propagační materiály lze považovat prospekty, brožury, letáky, kalendáře, pohlednice, publikace, mapy, studie, písemné informace, výroční zprávy nebo nabídkové katalogy. (Paulíčková, 2005, s. 75).

Konken (2000, s. 323) výčet nástrojů reklamy rozšiřuje o venkovní reklamu, reklamu v kině nebo rádiu a o online reklamu, kterou blíže specifikují Kotler a Keller (2013, s. 583) jako pay-per-click reklamu, reklamu pomocí placeného vyhledávání nebo reklamu bannerovou.

Ježek et al. (2007, s. 57 - 58) s **propagací** města, čímž myslí výše zmíněnou tvorbu a distribuci propagačních materiálů, neodmyslitelně pojí také jeho **prezentaci**. Podle kolektivu autorů probíhá prezentace v přímé interakci s publikem a spočívá především

v přednáškách a vystoupeních na konferencích, rozhovorech s médii nebo aktivní účasti na veletrzích či výstavách.

### **Webmarketing**

Karlíček (2018, s. 205 – 206) upozorňuje na dramatický nárůst míry využívání internetu v posledních několika letech a na to, že velká část dnešní populace je online prakticky nepřetržitě, s čímž souvisí také změna způsobu, jakým zjišťuje a vyhledává informace. S ohledem na tento trend je nezbytné, aby také města dbala na důležitost marketingové komunikace v online prostředí.

Hlavním nástrojem **webmarketingu** jsou oficiální stránky města, které by měly být přehledně členěny na **informace o městě** (určené pro turisty a návštěvníky) a **oficiální informace úřadu** (určené pro obyvatele, podnikatele, investory). Pro maximalizaci hodnoty webových stránek pro návštěvníky města je důležité propojit je s dalšími institucemi, jako je například informační centrum, univerzita, dopravní podnik apod. Co se týče oficiálních informací úřadu, je nutné, aby byly tzv. garantované, tj. aby byly datované a měly určenou osobu, jež za informace zodpovídá. Samozřejmostí na webových stránkách města je zveřejnění úředních hodin spolu s kontakty na všechny úředníky, odkazy na společnosti s městskou majetkovou účastí apod. Velmi důležitá je přehlednost a struktura webu a také snadné a funkční vyhledávání. Velmi podstatná je i sama webová adresa a její umístění v nejdůležitějších vyhledávačích v návaznosti na relevantní klíčová slova. V neposlední řadě by měly být webové stránky interaktivní, tzn. že by měly umožňovat oboustrannou výměnu informací. (Ježek et al., 2007, s. 59 – 60).

Dalším nástrojem propagace v prostředí internetu jsou beze sporu **sociální sítě**, které umožňují posílit přítomnost daného subjektu v online prostředí a podněcovat další komunikační aktivity (Kotler a Koller, 2013, s. 587). Mezi hlavní sociální sítě lze považovat Facebook, Twitter, Instagram či LinkedIn. (MediaGuru, 2017a).

### **Event marketing**

Marketing událostí, neboli **event marketing**, doplňuje a podporuje základní kanály komunikační politiky města, a to reklamu a PR (Konken, 2000, s. 348). Podle Paulíčkové (2005, s. 74) se může město díky svým událostem zviditelnit nejen v rámci regionu, ale také v mezinárodním měřítku. Autorka dodává výčet jednotlivých forem event

marketingu, kam řadí trhy, výstavy, kulturní akce, sezónní akce, akce pro děti a mnoho dalších.

### **Přímý marketing**

**Přímý marketing** je v kontextu městského marketingu charakterizován jako přímá forma komunikace mezi úřadem a občanem. V tomto případě lze využít několika nástrojů, mezi které patří například direct mail (oslovení občanů pomocí pošty), telemarketing (zprostředkujícím médiem je telefon), elektronická pošta (tisk formulářů, využití elektronického podpisu) nebo SMS (v případě krizové komunikace, výzvy občanům). (Vašítková, 2011, s. 90).

### **Podpora prodeje**

Co se týče nástrojů **podpory prodeje**, pak v rámci města nachází uplatnění především podpora přilákání zákazníků pomocí **cenových nabídek**, které mohou mít formu nižšího nájmu bytových i nebytových prostor, ale také investičních pobídek. (Paulíčková, 2005, s. 75).

### **Osobní prodej**

Uplatnění **osobního prodeje** je v městském marketingu velmi omezené a je používán především ve smyslu kladení důrazu na zodpovědný a profesionální přístup všech zaměstnanců městského úřadu včetně zaměstnanců pověřených výkonem státní správy v daném městě. (Vašítková, 2011, s. 91).

#### **1.3.4.5 Lidé**

Protože je většina produktů města službami s nezbytnou účastí osob, jsou právě lidé, a to jak **zákazníci**, tak i **poskytovatelé produktu**, jedním z nejdůležitějších činitelů městského marketingu (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 41).

Vašítková (2011, s. 96) ve své publikaci dělí **poskytovatele produktu** na čtyři skupiny podle úlohy při realizaci produktu, a sice na:

- **kontaktní personál**, tedy zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem (např. pracovníci odboru sociálního, stavebního, matriky apod.),
- **ovlivňovatele**, což je management obce (radní, zastupitelstvo, starosta a jeho zástupce, tajemník a členové poradních orgánů), který není zpravidla v přímém

kontaktu se zákazníkem, ale jeho vliv na danou službu je zásadní, jelikož vytváří marketingovou strategii a rozvojové plány obce,

- **modifikátory**, to jsou osoby, které se přímo neúčastní marketingových aktivit, ale jednají občas se zákazníky (např. asistenti vedoucích pracovníků, vrátní apod.),
- **pomocný (izolovaný) personál**, kam se řadí osoby, s nimiž se zákazníci městských služeb zpravidla nesetkávají (např. zaměstnanci personálního nebo finančního oddělení, pracovníci IT, uklízečky apod.).

**Zákazníky produktu obce** jsou producenti služeb, uživatelé služeb nebo nositelé podpory prodeje a šířitelé informací. Zákazník není pouze kupujícím, ale je také spoluproducentem služby, jelikož bez jeho poptávky by ona služba zkrátka nemohla vzniknout. Na rozdíl od poskytovatelů produktu, které město může ovlivňovat přímo, lze zákazníky produktu ovlivňovat pouze nepřímo, a to pomocí vyhlášek, trváním na dodržování zákonů, aktivitou městské policie a spoluprací s policií státní, dobrou prací sociální péče, péčí o vzdělání apod. (Vašítková, 2011, s. 99).

#### **1.3.4.6 Materiální prostředí**

Materiální prostředí je determinováno přírodou, ve které město leží, celkovým územním uspořádáním, souborem budov a zařízení a jejich architektonickým řešením, silnicemi, parkovišti apod. Materiální prostředí je v rámci městského marketingu důležité proto, že první vizuální dojem, který návštěvník nebo i potenciální investor z města získá, může rozhodnout o jeho další aktivitě (například prodloužení návštěvy či její opakování nebo lokalizace podniku v obci). V neposlední řadě přispívá příjemné materiální prostředí k dobrým pocitům stávajících obyvatel a podnikatelů. (Vašítková, 2011, s. 105).

Materiální prostředí slouží také k odlišení produktů a s tím i k budování konkurenční výhody. Na jeho vytváření se podílejí zastupitelé, architekti, marketingoví odborníci, psychologové a ekonomové. (Jakubíková a Tluchoř, 2007, s. 41).

#### **1.3.4.7 Procesy**

Marketingový prvek procesy je způsobem poskytování služeb zákazníkům. Město musí vytvořit takové postupy a pravidla, která zabezpečí určitou kvalitu služby a která povedou k trvalému vztahu se zákazníkem a k jeho následné loajalitě. (Paulíčková, 2005, s. 77).

Vašítková (2011, s. 120) dodává, že důležitými kroky pro efektivitu procesů je zjednodušení formulářů, včasné a podrobné zodpovídání písemných žádostí a dotazů,

vytvoření směrnic pro kontaktní personál, nahrazení lidské síly mechanizací, instruktáž telefonistů, poskytování frekventovaných služeb na více místech apod.

#### 1.3.4.8 Partnerství

Partnerství subjektů tvořících produkt obce je považováno za jeden z nejdůležitějších prvků marketingového mixu města, protože bez partnerských subjektů nedokáže ani sebelepší vedení města naplnit stanovenou marketingovou strategii (Jakubíková, Tluchoř 2007, s. 42).

Partnerství lze definovat jako účast soukromého i veřejného sektoru při řízení obce, a zároveň jako vytváření vztahů se subjekty, které tvoří a ovlivňují produkt. V literatuře jsou jednotlivé typy partnerství rozděleny na:

- **trhy dodavatelů**, což jsou trhy, na kterých se střetává samospráva obce a její smluvní partneři, kteří jí dodávají nezbytné zboží a služby a provádějí pro ni určité funkce,
- **interní trhy**, které jsou tvořeny vlastními zaměstnanci úřadu,
- **trhy potenciálních pracovníků**, ve kterých probíhá vyhledávání kvalifikovaných a talentovaných pracovních sil,
- **referenční trhy**, které pro obec představují prostor pro vytváření image, a to prostřednictvím referencí, které předávají obyvatelé, návštěvníci, podnikatelé, investoři, ale třeba i novináři,
- **ovlivňovací trhy**, které jsou důležité z hlediska možnosti ovlivnění přísunu některých investic či dotací do obce a které tvoří političtí činitelé, členové obou komor parlamentu, vláda, pracovníci ministerstev, hejtmani, zaměstnanci krajských úřadů, ale také vlivní podnikatelé či novináři,
- **trh zákazníků**, který je centrem zájmu obce a jejích představitelů a zahrnuje stávající i potenciální obyvatele, podnikatele, návštěvníky, investory a další. (Vašítková, 2011, s. 121 – 123).

Kromě zachování a budování dobrých vztahů s výše uvedenými partnery je podstatné také udržování stejných principů i se sousedními obcemi, které poskytují prostor pro společnou strategii zejména v oblasti infrastruktury či turistiky (Vašítková, 2011,

s. 123). Jakubíková a Tluchoř (2007, s. 42) dodávají, že důležitou podmínkou partnerství je vždy princip win-win, tedy přínos pro obě strany.

### 1.3.5 Predikce vývoje prostředí

Predikce budoucího vývoje prostředí hodnotí především možné změny v okolním prostředí a to, jaký budou mít vliv na danou organizaci, pokud jim nepřizpůsobí svoji strategii. Prognózování vývoje prostředí je základním stavebním kamenem pro tvorbu vize, strategických cílů a strategií, a proto je nutné správně odhadnout budoucí vývoj a promítnout ho do rozhodování organizace. Predikci budoucího vývoje lze provádět jak statistickými metodami, tak i těmi subjektivními. (Jakubíková, 2013, s. 112 - 113).

### 1.3.6 SWOT analýza

**SWOT** analýza je nejjednodušším a nejvyužívanějším systematickým přístupem pro analýzu prostředí. Její název je odvozen od počátečních písmen jejích komponentů – *Strenghts* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby), přičemž silné a slabé stránky charakterizují vnitřní prostředí a příležitosti a hrozby prostředí vnější. (Fotr, 2012, s. 39, 303).

Do skupiny silných stránek lze zařadit vše, co dané město dokáže zprostředkovat či nabídnout lépe než konkurenční obce. Naopak slabé stránky postihují všechny nedostatky obce v porovnání s ostatními obcemi. Aspekty pro určení slabých nebo silných stránek spadají do oblasti fyzických a přírodních podmínek, obyvatelstva, ekonomiky, trhu práce, infrastruktury nebo podnikatelského prostředí. (Hálek, 2008, s. 37).

Změny vnějšího prostředí obce s sebou na jedné straně nesou mnoho příležitostí, které mohou obec pozitivně ovlivnit, ale na straně druhé také možné hrozby, které mohou mít na obec negativní dopad. Na analýzu příležitostí a hrozeb může mít vliv třeba rostoucí význam služeb, klesající význam zemědělství, propojení silničních a železničních tras, rostoucí význam spojení mezi veřejnou správou, podnikatelským sektorem a vzdělávacími institucemi či různé podpůrné programy rozvoje. (Hálek, 2008, s. 37 – 38).

Ve SWOT analýze jsou přehledně prezentovány závěry marketingové situační analýzy, které je třeba vzít v úvahu při přípravě marketingové strategie (Karlíček, 2018, s. 238). Cílem SWOT analýzy v prostředí města je formulování tzv. **unikátních předností**, tedy silných stránek, jimiž se město liší od ostatních konkurenčních obcí a které by logicky měly být využity v marketingové strategii města. Dle autorů je SWOT analýza užitečná



také v brzkém rozpoznání příležitostí a hrozeb a včasné reakci na ně. (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 37).

### 1.3.7 Image analýza

Kotler et al. (1993, s. 141) definují **image města** jako sumu **subjektivních přesvědčení a dojmů**, které má veřejnost o daném městě.

Image lze rozdělit na image vnitřní, která je utvářena osobami, které mají určitý vztah k městu, a na image vnější, která je tvořena v myslích osob, které s daným městem nejsou nijak spojeny a nemají s ním žádné zkušenosti. S ohledem na vzrůstající význam měkkých lokalizačních faktorů se image města stává čím dál zásadnějším faktorem při rozhodování obyvatel, podnikatelů i návštěvníků. A právě z tohoto důvodu je velmi důležité odhalení image města u jednotlivých cílových skupin tak, aby na ni mohlo město reagovat. (Jakubíková, Tluchoř, 2007, s. 37).

Ježek et al. (2007, s. 60) a Konken (2007, s. 23) shodně uvádí, že hlavním úkolem města je vytvořit takovou image, která je pozitivně vnímána co nejširší veřejností, protože pouze taková image vede k rozhodnutí turistů dané město navštívit či rozhodnutí podnikatelů se zde usadit. Konken (2000, s. 23) doplňuje, že na budování pozitivní image by se měli kontinuálně podílet všichni obyvatelé města.

## 1.4 Problémy spojené s realizací městského marketingu v České republice

Ačkoliv podnikový i městský marketing vycházejí ze společné filozofie, jejímž cílem je orientace na zákazníka a na trh, jsou východiska jejich realizace značně odlišná. Tím hlavním rozdílem a zároveň úskalím městského marketingu je fakt, že města jsou v porovnání s podniky mnohem diferencovanějšími a komplexnějšími systémy. A právě tato významná odlišnost společně s nejednoznačností a nejasným vymezením pojmu městský marketing vede k častým problémům při jeho realizaci. (Ježek, Ježková, 2007, s. 24).

Základním problémem je **rozdílná interpretace pojmu městský marketing**, která je v praxi obvykle doplněná **nejasným vymezením jeho cílů**. Mezi aktéry městského marketingu často neexistuje jeho jednoznačný výklad a jasné vytyčení jeho cílů. Cíle jsou mnohdy vytyčeny příliš všeobecně, což vede k tomu, že si pod nimi jednotlivé zúčastněné osoby mohou představovat různé skutečnosti. (Ježek, Ježková, 2007, s. 25). Ježek (2011b, s. 245) doplňuje, že na těchto, často nejasně a široce vymezených cílech pak aktéři

městského marketingu až příliš lpí. Autor dodává, že cíle jednotlivých měst se často neliší od konkurence a působí tak nadbytečným dojmem.

Dalším, a také hojně vyskytujícím se problémem je **nedostatek finančních prostředků a nedostatečně rozvinuté partnerství veřejného a soukromého sektoru**. Úskalím v tomto případě není jen nedostatek zdrojů určených pro realizaci městského marketingu, ale také poměr vynaložených prostředků z veřejného a soukromého sektoru. K financování marketingových aktivit měst slouží v drtivé většině případů prostředky z veřejných rozpočtů. Soukromé subjekty jsou ochotny podílet se na formulaci marketingových cílů, nejsou však ochotny podílet se také finančně. (Ježek, Ježková, 2007, s. 25).

Často vyskytujícím se problémem je **nekoordinovanost a nekoncepčnost** marketingových aktivit. Iniciátorům městského marketingu se často nedaří efektivně koordinovat marketingové činnosti, což má za následek fakt, že se hojně realizují osamocené, neprovázané projekty, kterým chybí širší koncepční rámec. (Ježek, 2011b, s. 254).

Překážkou při realizaci městského marketingu může být také **nedostatečná spolupráce jeho jednotlivých aktérů**. Rozhodování o marketingových projektech a strategiích je stále vnímáno více jako úloha místní samosprávy než jako participace všech pro město významných stakeholderů. (Ježek, Ježková, 2007, s. 25). Ježek (2011b, s. 255 – 256) souhlasí a dodává, že ani vůle ke spolupráci není zárukou efektivního provádění marketingových aktivit. Většinu z nich lze totiž realizovat jen tehdy, mají-li podporu zájmových skupin. Autor dále shrnuje, že provádění městského marketingu tak závisí i na politických aspektech, což městský marketing výrazně odlišuje od klasického podnikového pojetí.

Dalším nezanedbatelným problémem jsou **nedostatky v oblasti lidských zdrojů**. Realizace městského marketingu si vyžaduje profesionální marketéry. Realitou v mnoha městech je fakt, že se touto činností zabývají pracovníci, kteří k němu mají v rámci organizační struktury úřadu „nejblíže“ (tj. pracovníci odboru rozvoje města, kultury apod.), avšak aktivity spojené s městským marketingem pro ně nejsou hlavní pracovní náplní. (Ježek, Ježková, 2007, s. 25).

Častým jevem v rámci marketingu měst je **nedostatečné využívání expertů a expertních poznatků**. Důsledkem této skutečnosti může být fakt, že města řeší problémy, které už byly v jiném městě vyřešené. Další bariérou může být také

neschopnost kumulovat získané poznatky, ať už z důvodu personální či organizační nestability a neexistujícího partnerství, které by sloužilo k výměně a šíření poznatků a zkušeností. (Ježek, Ježková, 2007, s. 26). Dle Ježka (2011b, s. 255) zdůrazňuje, že často dochází k výzkumy nepodloženému rozhodování, které je založeno pouze na intuici.

## 2 Analýza marketingového řízení města Chebu

Tato kapitola se nejprve zabývá stručnou charakteristikou města Chebu a vrcholí hlavní částí práce, tedy analýzou marketingového řízení v prostředí tohoto města. Je analyzován jak proces strategického marketingového řízení, tak i marketingová situační analýza, skládající se z analýzy marketingového mixu, SWOT analýzy a image analýzy.

### 2.1 Charakteristika města Chebu

Následující část práce stručně charakterizuje město Cheb z hlediska základních informací, historie a současnosti.

#### 2.1.1 Základní informace

Město Cheb leží v západní části České republiky, přibližně 50 km jihozápadně od Karlových Varů a cca 5 km na východ od hranic s Německem. Průměrná nadmořská výška se pohybuje kolem 459 m. n. m. (ČSÚ, 2017a).

Cheb je se svou katastrální plochou 96,36 km<sup>2</sup> a 32 tisíci obyvateli (ČSÚ, 2017a) druhým největším městem kraje. Cheb je pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností, do jejíhož správního obvodu spadá 21 obcí (Portál územního plánování, 2009). Správní uspořádání Karlovarského kraje nabízí následující obrázek (Obr. č. 2).

Obr. č. 2: Mapa správního uspořádání Karlovarského kraje



Zdroj: Portál územního plánování (2009)

### 2.1.2 Historie

První dochovaná písemná zmínka o Chebu pochází již z roku 1061, a to konkrétně z listiny vydané německým králem Jindřichem IV. Ve 12. století se Cheb dostal do moci panujícího rodu Hohenštaufů v čele s Friedrichem Barbarossou, který rozpoznal důležitost jeho pohraniční polohy a který zde s ohledem na svou rostoucí moc nechal postavit velkolepou císařskou falci. Z císařské falce, Chebského hradu, se dodnes zachovalo opevnění, Černá věž a románsko-gotická kaple sv. Eduarda a Uršuly. V roce 1203 je Cheb poprvé zmiňován jako město. V roce 1322 je připojen k českému království, což se později ukazuje jako velmi výhodný krok, díky kterému začal mocensky ovládat celou oblast. V 15. století pak patřil Cheb se svými 7 300 obyvateli mezi největší a nejbohatší města Zemí Koruny české. V tomto období se stává místem knížecích sněmů, diplomatických ujednání i velkolepých slavností, a to zejména díky kladnému vztahu mezi městem samotným a tehdejším panovníkem Jiřím z Poděbrad. (Boháč, 2007, s. 12).

Během třicetileté války byl Cheb výhodnou operační základnou pro obě bojující strany, které však město pravidelně dobývaly, drancovaly a zabíraly místní zásoby. V průběhu této války byl Cheb dvakrát krátce obsazen, nejdříve saským vojskem a poté Švédy, a samotná válka město přivedla na pokraj hospodářského zániku. V roce 1652 rozhodl Ferdinand III., že Cheb bude vzhledem ke své strategické poloze přebudován na vojenskou pevnost. Od konce 17. století se Cheb začíná opět hospodářsky i kulturně vzmáhat, ale svého dřívějšího postavení již nedosáhne. (Boháč, 2007, s. 13 – 15).

Počátkem 19. století dochází ke zrušení městské pevnosti a prohlášení Chebu za otevřené město, což je považováno za vstup do nové éry zaměřené na hospodářský pokrok. Následují léta intenzivní stavební činnosti, která doplňuje historické jádro o významné budovy, přičemž mnohé z nich jsou dnes významnými kulturními památkami. (Boháč, 2007, s. 16 – 19).

Po 1. světové válce byla většina místního německého obyvatelstva nespokojena a chtěla se od nově vzniklého Československa odtrhnout. Během období první republiky docházelo k výraznému nárůstu českých obyvatel, kteří do Chebu přicházeli za prací. Ze strany německého obyvatelstva však byly směrem k Čechům patrné značné antipatie, které vyvrcholily roku 1938 triumfální návštěvou Adolfa Hitlera. Ten při této příležitosti oznámil podepsání Mnichovské dohody, která stála za odchodem tisíců

Čechů, Slováků, ale také německých antifašistů a na základě které byla oblast Sudet připojena k Třetí říši. Po skončení 2. světové války došlo k vysídlení německých občanů, což mělo za následek masivní pokles počtu obyvatel. Jejich počet dosáhl svého předválečného stavu až v 90. letech minulého století. (TIC, 2018).

### **2.1.3 Současnost**

V současné době lze město Cheb charakterizovat jako společenské, kulturní a hospodářské centrum západních Čech. Město Cheb má historické kořeny s velkým množstvím kulturně-historických památek. Kromě nich nabízí svým obyvatelům a návštěvníkům také nově vybudované projekty, mezi něž lze zařadit například relaxační a sportovní zónu Krajinka, rozprostírající se podél obou břehů Ohře, či moderní pěší zónu. Koná se zde pravidelně množství kulturních, společenských či sportovních akcí.

Cheb je městem s kompletní občanskou vybaveností s vysoce rozvinutou infrastrukturou, mnoha obchody, obchodními centry, nemocnicí, zdravotnickými středisky, všemi úrovněmi školských zařízení a rozsáhlou průmyslovou zónou. Podrobnější profil území města Chebu je zhodnocen v rámci analýzy produktu a částečně je zakomponován do SWOT analýzy.

## **2.2 Strategické marketingové řízení ve městě Chebu**

Následující část práce má za cíl přiblížit aktuální stav strategického marketingového řízení ve městě Chebu. Zhodnocení tohoto procesu je členěno do jednotlivých fází marketingového řízení, které jsou definovány v kapitole 1.2 Strategické marketingové řízení v rámci města. Před tímto zhodnocením se nachází podkapitola týkající se strategického plánu rozvoje, která je dle autorky práce pro další pochopení marketingového řízení města podstatná.

### **2.2.1 Strategický plán rozvoje**

Na úplném začátku je potřeba zmínit zásadní fakt, a to, že město Cheb nemá v současné době platný strategický plán rozvoje, který je klíčovým koncepčním dokumentem územního celku a který vyjadřuje předpokládaný vývoj města ve střednědobém časovém období. Posledním strategickým plánem rozvoje je dokument s názvem Aktualizace strategického plánu rozvoje města vytvořený společností DHV CR, spol. s r. o., který je platný pro období let 2012 – 2016 (DHV CR, 2012).

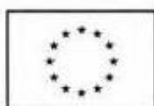
Z rozhovoru se starostou města vyplynulo, že první vedení městského úřadu v aktuálním volebním období, tedy vedení pro období od listopadu 2014 do března 2017, nezadalo požadavek na vypracování nového strategického plánu rozvoje či jeho aktualizaci. Krok k obnově tohoto dokumentu zrealizovalo až následující vedení (na radnici působící od května 2017 do prosince téhož roku). Toto vedení navíc využilo podpory z fondů EU, a to prostřednictvím operačního programu Zaměstnanost 2014 – 2020, konkrétně prostřednictvím projektu Město Cheb – efektivní veřejná správa, jehož anotaci zachycuje následující obrázek (Obr. č. 3).

Obr. č. 3: Anotace projektu Město Cheb – efektivní veřejná správa

### MĚSTO CHEB – EFEKTIVNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA

<b>Program:</b>	<b>Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020</b>	
<b>Poskytovatel:</b>	<b>Ministerstvo práce a sociálních věcí</b>	
<b>Rok podání:</b>	<b>2017</b>	
<b>Začátek realizace:</b>	<b>2018</b>	
<b>Konec realizace:</b>	<b>2019</b>	
<b>Celkové náklady:</b>	<b>7 830 362 Kč</b>	
<b>Výše dotace:</b>	<b>7 047 326 Kč</b>	

**Popis projektu:** Cílem projektu je optimalizace procesů a postupů ve veřejné správě města Cheb. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím aktualizace a tvorby vybraných strategických a koncepčních dokumentů a vzdělávání a profesního rozvoje úředníků.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Zdroj: MěÚ Cheb (2017a)

Jak je z výše uvedené anotace patrné, součástí projektu Město Cheb – efektivní veřejná správa je mimo jiné i aktualizace a tvorba vybraných strategických a koncepčních dokumentů, v tomto případě strategického plánu rozvoje.

Dle informací starosty města bude strategický plán rozvoje zpracováván v průběhu roku 2018 a jeho finální verze by měla být k dispozici počátkem roku 2019. Nečinnost prvního vedení způsobila tedy absenci strategického plánu rozvoje pro roky 2017 a 2018. Město Cheb tedy v současnosti nemá stanovené jak strategické, tak s nimi související marketingové cíle.

### **2.2.2 Organizační fáze**

Na základě analýzy současného stavu marketingového řízení bylo autorkou práce zjištěno, že město Cheb nemá v souvislosti s marketingovým řízením města stanoven žádný organizační výbor, který by tento proces řídil, organizoval a kontroloval. Nelze tedy konkrétně určit žádné osoby, které jsou marketingovým řízením pověřeny a nesou za něj zodpovědnost.

Co se týče organizačního zařazení městského marketingu, potvrzuje město Cheb tuzemský trend, kdy je marketingové řízení vykonáváno městským úřadem jako celkem. Tento způsob zařazení předpokládá fungování celého úřadu založené na marketingových principech.

V prostředí MěÚ Cheb samozřejmě existují osoby, které s marketingovými aktivitami přicházejí do styku častěji než jiné. Podle informací, které diplomantce uvedl starosta, se jedná, zejména o zaměstnance odboru kanceláře starosty, a to především o tiskovou mluvčí, do jejíž kompetencí spadá styk s médii, uveřejňování informací na webových stránkách a na sociálních sítích, o redaktora Chebských radničních listů, který zajišťuje odbornou, věcnou a technickou úroveň tohoto informačního bulletinu.

Na základě analýzy kompetencí jednotlivých částí úřadu lze tvrdit, že mezi další orgány figurující v organizační struktuře městského marketingu, spadá Výbor zahraničních vztahů, meziobecní spolupráce, cestovního ruchu a PR města a Výbor pro strategický rozvoj, výstavbu, územní plán.

### **2.2.3 Analytická fáze**

Z informací poskytnutých starostou vyplývá, že analytickou fází, jejíž cílem je analyzovat současnou situaci a zásadní problémy v daném městě, provádí externí poradenská firma v součinnosti s Výborem pro strategický rozvoj, výstavbu, územní plán.

Na počátku této fáze dochází ke shromáždění potřebné dokumentace a jejího následného vyhodnocení s ohledem na dopady rozvoje města. Výsledným dokumentem je pak SWOT analýza, která mapuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby města. SWOT analýza vypracovaná v rámci poslední aktualizace strategického plánu rozvoje je uvedena v příloze A.



#### 2.2.4 Koncepční a strategická fáze

Výstupem předchozí, analytické fáze je strategický plán rozvoje, který definuje vizi a strategické cíle města a rozpracovává vhodné strategie jejich realizace.

V posledním strategickém plánu rozvoje je strategická vize města Chebu definována jako „Cheb – místo atraktivní pro život a podnikání svých obyvatel a přátelské ke svým návštěvníkům“ (DHV CR, 2012, s. 283).

Strategická vize je dále rozčleněna na strategické cíle pro prioritní oblasti. Tyto oblasti a dané strategické cíle jsou zachyceny níže tak, jak je definuje strategický plán rozvoje města (DHV CR, 2012, s. 284):

- Kvalita života a fyzické prostředí – „Vytvářet kvalitní prostředí pro život ve městě s různorodou nabídkou příležitostí pro aktivní trávení volného času a pro odpočinek, rozvoj dobrých mezilidských vztahů a zlepšování image města navenek.“
- Podnikatelské prostředí – „Vytvářet ve městě příznivé podnikatelské prostředí, které bude podněcovat vznik nových a rozvoj stávajících firem, které budou ve městě investovat, zaměstnávat obyvatele a dále diversifikovat jeho ekonomiku směrem k aktivitám s vyšší přidanou hodnotou.“
- Doprava, infrastruktura a životní prostředí – „Zajistit kvalitní, dobře napojený dopravní systém, funkční infrastrukturu a kvalitní životní prostředí odpovídající potřebám rostoucího euroregionálního centra pro jeho podniky a instituce, obyvatele i návštěvníky.“

Tyto tři oblasti jsou dále členěny na dlouhodobé záměry a návrhy konkrétních opatření. V sekci kvality života je to například identifikace obyvatel s městem, sport, bytová výstavba, školství, sociální služby, zdravotní péče a kultura. V oblasti podnikatelského prostředí se jedná o veřejno-soukromé partnerství, rozvoj cestovního ruchu, nemovitosti pro podnikání a rozvoj zaměstnanosti a potenciálu obyvatel. Pro oblast dopravy, infrastruktury a životního prostředí je to vnitřně propojené město, vnější a regionální dopravní vztahy, parkování, technická infrastruktura a životní prostředí. (DHV CR, 2012, s. 284 - 286).

Do těchto fází lze také zahrnout poznání cílových skupin. Dle rozhovoru se starostou města je patrné, že cílové segmenty pro Cheb nejsou oficiálně definovány, nicméně město

ve svých aktivitách uvažuje jednotlivé segmenty, na které je marketingovými nástroji cíleno. Jedná se o občany, turisty a podnikatele, v jejichž případě jsou respektovány odlišné potřeby, od čehož se také odvíjí jiné cílení. Takovéto členění je velmi triviální, jelikož chybí segmentace v rámci jednotlivých cílových skupin.

### **2.2.5 Realizační fáze**

Realizační fáze městského marketingu spočívá v naplňování strategií stanovených v jeho předešlých fázích. Tato fáze marketingového řízení je vykonávána mixem jednotlivých marketingových politik. Město Cheb však dle zjištěných informací nemá vytvořený žádný marketingový plán, který by definoval jednotlivé marketingové nástroje a jejich posloupnost. Jednotlivé kroky realizační fáze jsou tak prováděny v podstatě nekoordinovaně a bez širšího koncepčního rámce.

Analýzu současného využívání marketingových nástrojů nabízí podkapitola 2.3.1 Analýza marketingového mixu města Chebu.

### **2.2.6 Kontrolní fáze**

Dle informací získaných z rozhovorů se zástupci města lze konstatovat, že v prostředí města Chebu neexistuje žádná kontrola dosažených marketingových cílů. Stejně tak zde chybí odpovědnost a případné sankce za jejich nesplnění. Ačkoli je ve strategickém plánu rozvoje uvedena u každého strategického cíle zodpovědná osoba, v praxi je její odpovědnost nulová.

Na základě diskuze se starostou a tajemníkem města tvrdí autorka této práce, že absence kontroly je způsobena pravděpodobně tím, že na marketingové řízení obecně je ve městě Chebu kladen nedostatečný důraz.

## **2.3 Marketingová situační analýza**

Marketingová situační analýza je jedním z výchozích úkonů při tvorbě marketingové koncepce města. Její součástí je vypracování profilu území, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, analýza marketingového mixu, predikce vývoje prostředí, SWOT analýza a analýza image města.

S ohledem na rozsah diplomové práce a její stěžejní zaměření na analýzu marketingového řízení města jsou **analýza vnějšího a vnitřního prostředí obce včetně predikce jejich vývoje** zpracovány rovnou ve formě SWOT analýzy. Stejně tak profil území je částečně

zhodnocen v rámci analýzy produktu a částečně je zakomponován do výše zmíněné SWOT analýzy.

Následující strany práce se podrobně věnují analýze marketingového mixu města Chebu, ve SWOT analýze pak shrnují prvky z analýz vnějšího a vnitřního prostředí a predikují jejich vývoj a v závěru analyzují image města.

### **2.3.1 Analýza marketingového mixu města Chebu**

Následující kapitola nabízí rozbor stávajícího marketingového mixu města Chebu. Podrobně je zde popsáno všech osm komponentů marketingového mixu služeb.

#### **2.3.1.1 Produkt**

První způsob interpretace produktu je definován pomocí jeho vztahu k **obyvatelům města**. Město Cheb nabízí svým obyvatelům plnou občanskou vybavenost. Co se týče veřejných služeb, ve městě se nacházejí instituce a úřady příslušící obci s rozšířenou působností, městská policie, MHD, nemocnice a zdravotní centra, sociální služby a všechny úrovně vzdělávacího systému. Z rozhovorů s tajemníkem města vyplynulo, že až na výjimky zajišťuje město tyto služby v odpovídající kvalitě. Mezi onu výjimku lze zařadit MP Cheb, která se již několik let potýká s personální krizí a vykazuje trvalý podstat strážníků, což zabraňuje kvalitnímu výkonu jejich práce. Kapacita některých poskytovaných služeb však není vždy dostačující. Jedná se například o nedostatek praktických lékařů či úplnou absenci některých sociálních služeb, jakými jsou například týdenní stacionář, sociální bydlení či protitoxikomanická poradna. Město Cheb si je zároveň vědomo nedostatečných kapacit v oblasti předškolního vzdělávání.

Cheb disponuje několika obchodními centry a obchody. Jsou zde zastoupeni také poskytovatelé služeb (energetika, telekomunikace, bankovníctví, pojišťovnictví apod.). Město nabízí poměrně širokou nabídku v oblasti pohostinství. Nachází se tu mnoho kaváren, cukráren, restaurací, hospod či barů. Možným chybějícím podnikem je taneční klub pro mladé lidi. Cheb zároveň disponuje velmi pestrá nabídkou trávení volného času. Chebané mohou navštívit kino, dvě scény Západočeského divadla, muzea, galerie, nespočet historických památek. Okolní příroda Cheb nabízí mnoho hezkých vycházkových tras a cyklostezek, sportovní areál na Krajince. Město má bazén, zimní a fotbalové stadiony. Pod záštitou města Chebu je během celého roku organizováno mnoho různých akcí pro obyvatele všech věkových skupin.

Svým obyvatelům nabízí Cheb dostatek pracovních příležitostí, a to jak pro manuálně pracující, tak i pro vysoce kvalifikované zaměstnance. Město lze považovat za upravené, čisté a mimo několik málo lokalit také jako bezpečné. Lze konstatovat, že pro stávající i potenciální obyvatele nabízí kvalitní prostředí pro život.

Pro další cílovou skupinu města, a sice jeho **návštěvníky**, jsou vybraná tvrzení totožná jako v případě obyvatel města. Jedná se zejména o kulturní a historické památky, možnosti trávení volného času, nabídku v oblasti pohostinství nebo městem organizované akce. Kapacita ubytovacích zařízení není velká, nicméně potřebám stávajícího cestovního ruchu zcela postačuje. Síť turistických služeb dominuje TIC, které se nachází v samém centru města na náměstí Krále Jiřího z Poděbrad. Cheb nabízí návštěvníkům mnoho historických památek, přičemž mezi ty nejznámější patří Chebský hrad, chebské náměstí se svou dominantou Špalíčkem, kostel sv. Mikuláše a sv. Alžběty, Františkánský klášter a mnoho dalších. Atraktivitu památek a příkladnou péči o ně dokládá i titul Historické město roku, který byl v roce 2014 udělen právě Chebu (SHS ČMS, 2015). Za poměrně specifickou turistickou nabídku lze považovat také vietnamské tržnice, které se při návštěvách města stávají častým cílem německých turistů. Město Cheb láká díky rozličnému turistickému vyžití mnoho návštěvníků zejména z okolních německých regionů, ale i ostatních měst České republiky.

Poslední cílovou skupinou produktu města jsou investoři, a to jak ti stávající, tak i ti potenciální. Z hlediska soukromého sektoru je dominantou rozsáhlá průmyslová zóna, přičemž aktuálně probíhá výstavba již druhé etapy. Chebský průmyslový park v současnosti zaměstnává více než tisíc lidí a do budoucna má reálnou ambici stát se jedním z nejvýznamnějších průmyslových parků ve střední Evropě, a to zejména díky své atraktivní poloze v bezprostřední blízkosti dálnice D6 a velmi blízko německých dálnic (Chebský deník, 2017). Dle tajemníka městského úřadu se město snaží podporovat i menší investory, což dokládají přiměřené ceny nájemních prostor a různá cenová zvýhodnění.

V rámci města jako produktu se lze setkat také s konceptem **Smart Cities**, který zlepšuje kvalitu života ve městě pomocí moderních technologií. Na základě informací poskytnutých tajemníkem se město neúčastní žádného programu pro implementaci prvků Smart Cities, nýbrž vybrané prvky implementuje samo s ohledem na přirozeně vyplývající potřebu. V současné době lze jako prvek chytrých měst považovat veřejné Wi-Fi připojení na pěší zóně a v odpočinkovém areálu Krajinka. Zavedení dalších

moderních technologií, které by Chebanům a turistům zpříjemnily život nebo pobyt ve městě, v nejbližší době v plánu není.

### 2.3.1.2 Cena

Cenový mix je z pohledu obyvatel města určen jednotlivými poplatky, které jsou povinné buďto pro všechny obyvatele, anebo pouze pro vybrané skupiny osob, využívajících určitých služeb.

**Veřejné služby**, jakými jsou například veřejné osvětlení, údržba silnic, údržba zeleně, činnost městské policie a mnoho dalších, jsou poskytovány obyvatelům Chebu bezplatně na základě zákona. Město tyto služby financuje nepřímo prostřednictvím přerozdělování daní.

Obyvatelé Chebu naopak musí hradit poplatky za komunální odpad a poplatky ze psů. Z analýzy vyhlášek města Chebu vyplývá, že **poplatek za komunální odpad** činí 700 Kč ročně a je povinný pro všechny občany, kteří mají evidovaný pobyt v Chebu (MěÚ Cheb, 2018a). **Poplatek ze psa** jsou povinni hradit všichni majitelé psů a jeho výše se pohybuje od 100 Kč do 1 000 Kč s ohledem na lokalitu trvalého pobytu nebo sídla (MěÚ Cheb, 2010). Z vyhlášky stanovující výši tohoto poplatku je patrné, že je tento poplatek snížen lidem ve starobním, invalidním či jiném důchodu, který je jejich jediným příjmem. Od poplatku ze psa jsou osvobozeny osoby nevidomé či osoby s těžkým zdravotním postižením, ale také osoby provádějící výcvik psů určených k doprovodu výše zmíněných osob, držitelé psů sloužících Policii ČR či Městské policii Cheb a další.

Další zpoplatněnou službou ve městě Chebu je **MHD**. Jednotlivé jízdné činí v případě dospělého 20 Kč, u dítěte od 6 do 15 let a u studentů pak 10 Kč (Autobusy Karlovy Vary, a.s., 2018). Z ceníku je patrné, že v případě platby bankovní kartou je tato sazba snížena na 14 Kč a 7 Kč. Děti do věku 6 let nebo zdravotně postižení lidé s průkazem ZTP nebo ZTP/P jezdí zdarma. Důchodci nad 65 let mohou využít ročního zvýhodněného tarifu za 245 Kč. V rámci chebské MHD lze využít zvýhodněného časového jízdného, a to od jednodenního až po devadesátidenní.

Poplatek se týká také majitelů vozidel, kteří chtějí parkovat jak v užším, tak i širším centru města. Od března 2018 vešel v platnost nový **parkovací systém**, který rezidentům a abonentům vybraných lokalit nabízí roční parkovací kartu za 1 200 Kč v případě rezidentů a za 5 000 Kč v případě abonentů (MěÚ Cheb, 2018b). Obyvatelé bez těchto

karet mohou v širším centru v určitých lokalitách parkovat za 20 Kč na hodinu nebo ve zbylých lokalitách 60 až 90 minut s parkovacím kotoučem.

Mezi další poplatky patří tzv. **poplatek za užívání veřejného prostranství**. Ten se liší s ohledem na lokalitu záboru a také na jeho účel. Nachází se v rozmezí denní sazby od 1 Kč/m<sup>2</sup> do 25 Kč/m<sup>2</sup> podle toho, jestli se jedná o prodejní pult, předzahrádku, zábor pro stavební práce či reklamní zařízení (MěÚ Cheb, 2018c). Město Cheb nabízí zvýhodněné měsíční či roční paušální sazby.

Další cenovou hladinou, která se přímo dotýká obyvatel města, je **výše nájemného a prodejní ceny bytových prostor**. Výše nájemného v bytech ve vlastnictví města je stanovena prostřednictvím elektronické aukce, přičemž u bytů o celkové podlahové ploše menší než 100 m<sup>2</sup> je minimální nájemné stanoveno ve výši 55 Kč/m<sup>2</sup>/měsíc, v případě bytů, jejichž podlahová výměra převyšuje 100 m<sup>2</sup>, pak minimální nájemné činí 5 500 Kč/měsíc (MěÚ Cheb, 2017b). Co se týče výše pronájmů v případě bytů v osobním vlastnictví, dle webového portálu Cenová mapa (Cenová mapa ARK ČR, 2018) se nachází v přibližném rozmezí mezi 46 a 61 Kč/m<sup>2</sup>/měsíc. Koupě bytu je dle výše zmíněného portálu možná od 10 000 do 20 000 Kč/m<sup>2</sup>, koupě domu pak od 10 000 do 25 000 Kč/m<sup>2</sup> dle lokality.

Z analýzy aktuálního stavu v ostatních větších obcích v okresu, jakými jsou Františkovy Lázně, Aš a Mariánské Lázně, lze konstatovat, že poplatky ze psů, za parkování, MHD a poplatek za užívání veřejného prostranství jsou v těchto městech obdobné. Co se týče svozu komunálního odpadu je tento poplatek v Chebu nejdražší. Obyvatelé sousedních Františkovských Lázní jsou od tohoto poplatku osvobození a v Mariánských Lázních je výše tohoto poplatku závislá na frekvenci vývozu komunálního odpadu či objemu odpadové nádoby. To znamená, že čím více lidé recyklují, tím méně za svoz odpadu zaplatí. Tento přístup lze považovat za velmi motivační. Co se týče porovnání nákladů na bydlení, lze město Cheb považovat mezi svými konkurenty spíše za levnější. Porovnání cenových hladin s ohledem na výši nájmu či výši prodejní ceny je uvedené v příloze B, ze které je patrné, že jak výše nájmu, tak i výše prodejní ceny bytových prostor je výrazně vyšší v okolních lázeňských městech. Naopak v Aši jsou tyto hodnoty nižší.

Z pohledu podnikatelů ve městě Chebu lze cenovou politiku charakterizovat pomocí výše nájmu nebytových a komerčních prostor ve vlastnictví města a pomocí prodejní ceny městských pozemků.

Sazby **nájemného z nebytových a komerčních prostor** určuje směrnice, která je dělí s ohledem na lokalitu atraktivnosti a samotnou činnost, která bude v těchto prostorech vykonávána. Rozptyl sazeb nájemného se nachází mezi 185 a 4 423 Kč/m<sup>2</sup>/rok, přičemž nejnižší nájemné je určeno například pro výkon kulturních a společenských činností, provozování sportovišť, jazykových učeben či sociálních poraden (MěÚ Cheb, 2018d). Ze směrnice je patrné, že nejvyšší nájem se pak týká peněžních ústavů, advokátních kanceláří či soukromých zdravotnických praxí. **Prodejní cena pozemků** v katastrálním území města Chebu činí 490 Kč Kč/m<sup>2</sup> (MěÚ Cheb, 2011).

Cenovou politiku z hlediska návštěvníků města determinují **ceny služeb**, kterých zde návštěvníci využívají. Ceny za ubytování jsou ve srovnání s lázeňskými městy v okrese nízké. Dle porovnání cen prostřednictvím portálu Booking.com je patrné, že ubytování pro jednu osobu na jednu noc v hotelu či penzionu je v Chebu možné sehnat od 789 Kč do 1 570 Kč. Jako poměrně nízké lze charakterizovat i ceny v oblasti gastronomie, které jsou často lákadlem pro turisty ze sousedního Německa. Vstupné týkající se památek lze považovat za symbolické.

### 2.3.1.3 Distribuce

Hlavním úkolem distribuční politiky v rámci města, které je specifické svým imobilním charakterem, je zabezpečení dopravní dostupnosti a obslužnosti a vytvoření efektivních navigačních systémů.

Dostupnost města v rámci **silniční dopravy** lze charakterizovat jako dobrou – do města vedou ze všech světových stran hlavní tahy, které ho pojí s okolními obcemi nejen na území České republiky, ale také Německa. Kolem Chebu vedou ze severní a jihovýchodní strany obchvaty, které značně ulevují provozu v centru města.

V bezprostřední blízkosti Chebu se také nachází dálnice D6 spojující Cheb s krajským městem Karlovy Vary (vzdálené cca 50 km). Nevýhodou pro město Cheb je absence pohodlného spojení s hlavním městem. Z dálnice D6 spojující Cheb, Karlovy Vary a Prahu je hotových pouze 90 km z celkových 170 km (Ředitelství silnic a dálnic, 2017a) a dle současných předpokladů bude dálnice kompletní až kolem let 2025 a 2030 (Ředitelství silnic a dálnic, 2017b). Další možností, jak se dostat do Prahy, je cesta

po dálnici D5, nicméně je nejdříve nutno ujet téměř 70 km po silnici I/21, která prochází mnoha obcemi. Kromě MHD a spojů v rámci regionu provozovaných ČSAD lze v Chebu využít také dopravce RegioJet nebo FlixBus, kteří nabízejí spoje po celé České republice i Evropě. Například do Prahy se s autobusem RegioJet lze dostat za 3 hodiny 15 minut (RegioJet, 2018), s dopravcem FlixBus pak za 2 hodiny 45 minut (FlixBus, 2018).

Co se týče dostupnosti s využitím **železniční dopravy**, lze ji charakterizovat jako velmi dobrou. Městem Cheb prochází tzv. III. železniční koridor, který představuje nejen významné vnitrostátní spojení mezi Chebem, Plzní, Prahou a Ostravou, ale také tranzitní spojení na jedné straně s Frankfurtem nad Mohanem a na straně druhé s Žilinou (MD ČR, 2018). Na této trati mohou občané využívat mimo jiné vlaku SuperCity Pendolino, který je za 1 hodinu a 20 minut dopraví do Plzně a za 3 hodiny do Prahy (České dráhy, 2018). Mimo zmíněného propojení je Cheb pomocí železnic spojen s drtivou většinou sídel v okolí.

Do Chebu se lze dostat také prostřednictvím **letecké dopravy**. Na území města se nachází letiště se statutem veřejného vnitrostátního letiště (MěÚ Cheb, 2017c). Dle internetových stránek města ho v současnosti využívají především malá sportovní a turistická letadla či ultralighty. Nejbližším letištěm s mezinárodním statutem je pak letiště v Karlových Varech (Letiště Karlovy Vary, 2018).

V rámci města lze považovat za dobře dostupné také veřejné instituce, zdravotní střediska, nemocnici, obchody, školy, divadlo, kino a další budovy, které občané nejčastěji využívají.



Pro návštěvníky města je pak důležitým distribučním prvkem orientační systém. Orientační systém v širším centru Chebu lze považovat za přehledný, spolehlivý a aktuální. Příklad městského orientačního systému zobrazuje obrázek níže (Obr. č. 4).

Obr. č. 4: Orientační systém ve městě Chebu



Zdroj: MěÚ Cheb (2016)

Z výše uvedeného příkladu městského orientačního systému lze soudit, že je srozumitelný nejen českým, ale také zahraničním turistům. Zároveň je tento relativně nový systém oproti svému předchůdci doplněn o informaci s přibližným časem chůze do daného bodu. Stejně tak jsou na území města přehledně značeny cyklistické trasy.

#### 2.3.1.4 Komunikace

Město Cheb využívá velmi širokého spektra komunikačních nástrojů, jejichž cílem je informovat o aktivitách, produktech a konkurenčních výhodách města a působit na pozitivní image města. Své místo zde mají nejen klasické nástroje, jakými je například PR nebo reklama, ale také nové komunikační nástroje, konkrétně třeba přímý marketing, event marketing nebo nová média.

V souvislosti s komunikací je vhodné uvést, že město Cheb využívá konceptu corporate identity, tedy tzv. **jednotného vizuálního stylu**, který udává Komunikační manuál města Chebu. Podrobnosti týkající se jednotného vizuálního stylu jsou uvedeny v příloze C.

#### PR

PR je stěžejním nástrojem komunikačního mixu, jeho cílem je totiž budování dobrých vztahů s širokou veřejností a budování image města. Díky rozhovorům s tajemníkem města bylo zjištěno, že v rámci města Chebu je PR reprezentováno tiskovou mluvčí,

redaktorem městského zpravodaje a Výborem zahraničních vztahů, meziobecní spolupráce, cestovního ruchu a PR města. Úkolem tiskové mluvčí je komunikace s médii, vkládání článků na webové stránky města a správa sociálních sítí. Náplní činnosti výše uvedeného výboru v oblasti PR je zajišťování orientace na cílové skupiny, analýza rezerv, organizování propagačních akcí, zajišťování propagačních materiálů či práce na společné propagaci města v rámci členství ve sdruženích.

PR města lze vytvářet pomocí mediálního informování veřejnosti v televizi, rozhlasu, na internetu či v tištěných médiích. Do PR aktivit lze také zahrnout event marketing či osobní prodej, které jsou podrobněji charakterizovány na následujících stránkách.

Kromě dalších aktivit souvisejících s PR vydává město také měsíční zpravodaj Chebské radniční listy, který je zdarma distribuován do domácností v Chebu a v okolních obcích. Čtenáři naleznou na 16 stranách informace o aktuálním dění ve městě, programový servis, nabídku nemovitostí a práce či sportovní rubriku. Radniční listy jsou vydávány v nákladu 22 000 ks a jejich odhadovaná čtenost je 48 000 čtenářů. (REGION MEDIA, 2018). Podoba Chebských radničních listů je uvedena v příloze D.

## **Reklama**

V kontextu městského marketingu je reklama založena na kvalitně zpracovaných propagačních materiálech, které mohou být všeobecně zaměřené na základní informace o městě, anebo specializované a určené různým cílovým skupinám.

Z analýzy dostupných propagačních materiálů vyplynulo, že město Cheb disponuje mnoha různými typy propagačních materiálů turistické povahy od pohledů, přes letáky až po brožury či mapy. Propagační materiály města Chebu jsou zaměřené především na návštěvníky a současné obyvatele města – informují nejen obecně o městě a jeho památkách, ale také o jednotlivých aktuálních projektech. Většina z nich je zpracována v několika jazykových mutacích. Podoba vybraných propagačních materiálů je k dispozici v příloze E. Na základě rozhovoru s tajemníkem a vedoucí TIC bylo zjištěno, že vybrané propagační materiály jsou v omezeném množství distribuovány do TIC v okolních obcích, jakými jsou Františkovy Lázně, Aš, Waldsassen, Marktredwitz, nebo Hof, ale také do vzdálenějších měst, například na Staroměstské náměstí v Praze do TIC agentury CzechTourism či do členských měst sdružení Česká inspirace.

Propagační materiály nemusí být pouze turistické povahy, ale mohou být cílené také na potenciální investory. Takovýchto materiálů město v minulosti využívalo. V současné době, kdy je chebská průmyslová zóna velmi žádanou lokalitou, již nejsou používány.

Další formou reklamy je i reklama venkovní. Město Cheb využívá dvou stěžejních míst (na silnici směrem z Františkových Lázní a směrem ze sjezdu z dálnice D6), na které jsou instalovány bannery lákající na nadcházející události.

Co se týče reklamy v kině, v rádiu či na internetu, bylo na základě rozhovoru s tajemníkem města zjištěno, že v minulosti byla zřídka využívána, nicméně byla vyhodnocena jako neefektivní, a tak město od této formy propagace upustilo.

### **Webmarketing**

Hlavním nástrojem webmarketingu jsou **oficiální stránky města**. Prvním aspektem jejich hodnocení je samotný název webové stránky a její umístění v nejdůležitějších vyhledávacích s ohledem na relevantní klíčová slova. Oficiální webové stránky města Chebu jsou dostupné na webové adrese [www.cheb.cz](http://www.cheb.cz), na kterou je přesměrována i minulá doména [www.mestocheb.cz](http://www.mestocheb.cz). Po zadání nejčastěji vyhledávaných klíčových slov spojených s městem, kterými jsou výrazy „Cheb“ a „město Cheb“ (zjištěno na základě analýzy klíčových slov ze serveru Sklik.cz), jsou webové stránky města umístěny v nejdůležitějších českých vyhledávacích (Seznam, Google a Centrum) na prvních pozicích. Z tohoto ohledu lze oficiální stránky města Chebu považovat za výborně dostupné a snadno dohledatelné. Web města Chebu poskytuje díky službě Překladač Google několik jazykových mutací – angličtinu, francouzštinu, holandštinu, italštinu, němčinu, ruštinu, španělštinu a vietnamštinu.

První věcí, která si získá pozornost návštěvníka webových stránek, je jejich vzhled. Aktuální grafickou podobu webu pro desktopová zařízení a mobilní telefony nabízí obrázky níže (Obr. č. 5 a Obr. č. 6).

Obr. č. 5: Oficiální webové stránky města Chebu v zobrazení pro desktopová zařízení



Zdroj: MěÚ Cheb (2018b)

Obr. č. 6: Oficiální webové stránky města Chebu v zobrazení pro mobilní zařízení



Zdroj: MěÚ Cheb (2018b)

Webové stránky jsou vytvořené v poměrně jednoduchém a čistém designu odpovídajícím požadavkům dnešní doby. V případě webových stránek v zobrazení pro počítače a notebooky je poměrně rušivým elementem pravá část horní lišty s rotujícími fotografiemi. Velmi hezké fotky města jsou zde rušeny bannery souvisejícími s blokovým čištěním města a Chebskými radničními listy. V případě verze pro mobilní zařízení tato lišta pak zcela chybí, což lze považovat za její ochuzení.

Další velmi důležitou vlastností webových stránek je jejich uživatelská přívětivost zastoupená přehledností, logickou strukturou a pohodlným a funkčním vyhledáváním. Na základě analýzy webových stránek je patrné, že jsou rozděleny na čtyři sekce, a sice Radnice, Město, Podnikání a Volný čas, pomocí kterých zástupci jednotlivých cílových skupin poměrně snadno a rychle najdou potřebné informace. Každá z těchto sekcí je barevně odlišená a po jejím otevření poskytuje relevantní strukturu odkazů. Všechny informace uvedené na oficiálním webu města jsou garantované, což znamená, že je jejich součástí datum vzniku a zodpovědná osoba. Textové vyhledávání v prostředí webových stránek města lze zhodnotit jako dobré. Nenalezne-li návštěvník webu požadovanou informaci, může využít vyhledávání dle kritérií, pomocí kterého lze určit časové období, typ dokumentu či zodpovědnou osobu.

Kvalitní zpracování webových stránek města Chebu dokládá i umístění v soutěži Zlatý erb, ve které se Cheb obsadil v roce 2017 3. místo a v roce 2016 dokonce 1. místo v kategorii nejlepších webových stránek v rámci kraje (Zlatý erb, 2017, Zlatý erb, 2018).

Na základě rozhovoru s tajemníkem bylo zjištěno, že ačkoliv je aktuální design webových stránek starý necelých 5 let, je v dnešním rychle se měnícím internetovém prostředí potřeba jeho redesignu. Nové webové stránky města budou spuštěny ve druhé polovině roku 2018 a svým uživatelům nabídnou jednoduchý moderní design, přehlednější uspořádání a vylepšené vyhledávání.

Na webových stránkách města se lze přihlásit k odběru novinek. **Newsletter**, neboli e-mail ve formě zpravodaje informujícího o novinkách, je dalším nástrojem webmarketingu. V tomto případě se jedná o automaticky generované e-maily zasílané každý den, které obsahují odkazy na všechny v daném dni zveřejněné články na webu města Chebu. Tento formát newsletteru není ze své podstaty zaměřený na žádnou cílovou skupinu – dochází pouze k informaci o nových příspěvcích na internetových stránkách města. Newsletter v sobě nenese žádné grafické prvky, stejně jako zde nedochází k práci



s jeho předmětem, který vždy nese název ve formátu např. Odběr novinek (20.3.2018). Podobu newsletteru zachycuje příloha F.

Dalším významným nástrojem v oblasti webmarketingu jsou **sociální sítě**. V případě města Cheb se jedná především o Facebook. Facebookovou stránku Město Cheb, kterou spravuje MěÚ Cheb, konkrétně pak tisková mluvčí, sleduje více než 10 tisíc uživatelů.

Níže uvedený obrázek (Obr. č. 7) poskytuje náhled facebookové stránky Město Cheb.

Obr. č. 7: Facebookový profil Město Cheb



Zdroj: Facebook (2018)

Jak je z výše uvedeného náhledu patrné, na facebookové stránce jsou uvedeny všechny podstatné informace o městě, včetně odkazu na oficiální webové stránky, úřední hodiny či kontakty. Lze si také všimnout toho, že průměrná doba odpovědi na zprávu je přibližně jedna hodina, což lze považovat za opravdu rychlou reakci.

Z podrobnější analýzy facebookového profilu vyplynulo, že aktivita ze strany města Chebu je na něm velmi dobrá. Každý den je na tento profil přidáváno několik příspěvků, které se týkají aktuálního dění ve městě nebo které zvou občany a turisty na nadcházející události či shrnují akce uplynulé. Hlavní výhodou komunikace prostřednictvím Facebooku je možnost rychlé a pohodlné zpětné vazby. Lidé na příspěvky zveřejněné na Facebooku města hojně reagují, komentují je a sdílí.

Kromě oficiálního profilu města Chebu, fungují na Facebooku také další tematicky zaměřené profily týkající se chebských památek, různých organizací zřizovaných městem nebo pravidelně konaných akcí pod záštitou města Chebu. Tyto profily jsou spravovány pověřenými osobami jednotlivých institucí.

Tabulka (Tab. č. 2) nabízí výčet vybraných facebookových profilů městských institucí a událostí konaných pod záštitou města Chebu. Jednotlivé profily jsou doplněny o počet „To se mi líbí“, počet sledujících a intenzitu vkládaných příspěvků. Data pocházejí ze dne 12. 3. 2018 a byla zjištěna na základě důkladné analýzy facebookového prostředí.

Tab. č. 2: Srovnání facebookových profilů městských institucí a událostí

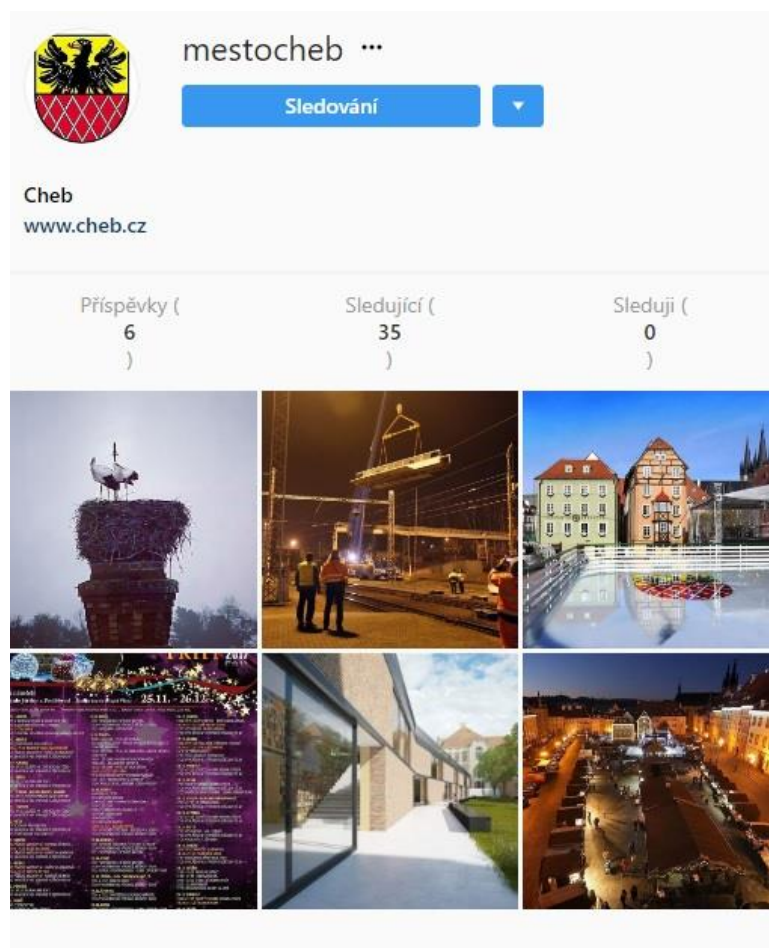
Název profilu	Počet „To se mi líbí“	Počet sledujících	Intenzita příspěvků
Město Cheb	10 506	10 248	několikrát denně
Kulturní centrum Svoboda	3 190	3 195	několikrát týdně
Západočeské divadlo v Chebu	1 844	1 852	několikrát týdně
FK Hvězda Cheb	1 930	1 919	několikrát týdně
Hrad Cheb	1 066	1 059	několikrát měsíčně
DDM Sova Cheb	976	976	několikrát měsíčně
FIJO Cheb	957	952	několikrát měsíčně, během akce denně
Galerie výtvarného umění v Chebu	886	888	několikrát měsíčně
Galerie 4	811	824	několikrát týdně
Městská knihovna v Chebu	718	706	několikrát denně
Muzeum Cheb	582	574	několikrát měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Facebooku (2018)

Z předchozí tabulky je patrné, že nejpopulárnějším účtem je oficiální profil Město Cheb, který jednak disponuje největším počtem sledujících a zároveň je jeho prostřednictvím vytvářeno nejvíce příspěvků. S ohledem na tyto hodnoty zde také dochází k největšímu počtu průměrných reakcí na jednotlivé příspěvky.

Analýzou prostředí sociálních sítí bylo zjištěno, že město Cheb disponuje i účty na ostatních sociálních sítích, jakými je Twitter, Instagram a LinkedIn. Na Twitter jsou přidávány totožné příspěvky jako na Facebook, nicméně aktivita je na této sociální síti velmi nízká – městský účet zde sleduje necelých 170 lidí (údaje k 12. 3. 2018). Co se týče sociální sítě Instagram, účet města Chebu lze považovat spíše za neaktivní. Aktuální vzhled Instagramového profilu poskytuje následující obrázek (Obr. č. 8).

Obr. č. 8: Instagramový profil Město Cheb



Zdroj: Instagram (2018)

Jak je z výše uvedené ukázky patrné, je zde zveřejněno několik málo fotografií a sleduje ho zanedbatelný počet osob (ke dni 18. 4. 2018 jich bylo 35).



Činnost na sociální síti LinkedIn, která slouží k nabídce a vyhledávání pracovních míst a k setkávání profesionálů v oboru, je nulová. Město Cheb má pouze založený účet, který však není nijak využíván.

V rámci internetového marketingu spustilo město Cheb v roce 2013 unikátní projekt **Interaktivní encyklopedie města Chebu**. Ta představuje široké veřejnosti nejvýznamnější chebské památky, události či osobnosti spjaté s městem. Elektronická forma představuje snadný a rychlý přístup k informacím, které v takovém rozsahu nelze zahrnout do klasických tištěných materiálů. Kromě encyklopedických informací jsou u památek uváděny otevírací doby či cena vstupného. Velmi praktická je pak možnost vytvářet individuální trasy s ohledem na vybrané památky, které lze vyexportovat do PDF či zaslat e-mailem, a budoucímu návštěvníkovi tak poskytnout maximální komfort. Na rozdíl od tištěných encyklopedií je obsah této encyklopedie neustále rozšiřován, což tento projekt činí tak výjimečným. (Interaktivní encyklopedie města Chebu, 2018).

### **Event marketing**

Marketing událostí je nepochybně velmi důležitým nástrojem komunikačního mixu, pomocí kterého lze efektivně podpořit reklamu a PR a město zviditelnit nejen v rámci regionu. Ve městě Cheb se každoročně koná mnoho kulturních i sportovních akcí.

Výčet těch nejdůležitějších z let 2016 a 2017 nabízí tabulka níže (Tab. č. 3).

Tab. č. 3: Přehled akcí pořádaných ve městě Chebu v roce 2016 a 2017

Název akce	Návštěv -nost	Termín	Typ akce
Chebské dvorky (5 dní)	13 000	červen 2017	umělecký festival
Zahájení Chebských vánočních trhů	12 000	prosinec 2017	zahájení vánočních trhů
Letecký den (2 dny)	10 000	červen 2017	ukázka letové techniky
Valdštejnské slavnosti (2 dny)	6 000	srpen 2018	historické slavnosti
FIJO (4 dny)	6 000	červenec 2016	festival dechové hudby
Lampiónový průvod	5 000	duben 2016	rodinná akce
Velká cena města Chebu	2 500	červenec 2017	atletický mítink
Avon pochod	2 000	září 2016	charitativní akce
O štít města Chebu (3 dny)	1 500	listopad 2017	turnaj v házené
20. reprezentační ples města Chebu	1 200	prosinec 2016	ples
Koncert Davida Kollera	1 035	srpen 2016	koncert
Slza	1 000	říjen 2016	koncert
West Fest	547	duben 2016	elektronická hudba
Věra Špinarová	544	duben 2016	koncert
Citron s L. Křížkem	488	červenec 2016	koncert
Silvestrovská show	415	prosinec 2016	taneční zábava
Závěrečná prodloužená tanečních kurzů	380	listopad 2016	ples
Babí léto	339	září 2016	festival
Besídka – Divadlo Sklep	336	březen 2016	divadelní představení
The Tap Tap	331	září 2016	charitativní koncert
Jazz Jam (2 dny)	319	říjen 2016	jazzový festival
Lednový maškarní rej	317	leden 2016	dětský maškarní ples

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy Západočeského divadla v Chebu (2017) a na základě rozhovoru s tajemníkem města Chebu

V tabulce jsou záměrně použity informace o událostech jak z roku 2016, tak i 2017. Autorka práce měla k dispozici výroční zprávu Západočeského divadla z Chebu pro rok 2017, která hodnotila akce roku 2016. Zároveň však byla při rozhovoru s tajemníkem zjištěna účast na vybraných akcích konaných v roce 2017. Vybrané události jsou doplněny informací o délce trvání, ostatní se uskutečnily během jednoho dne.

Výše uvedená tabulka nabízí přehled nejvýznamnějších událostí pořádaných na území města Chebu včetně informace o jejich přibližné návštěvnosti. Většina z nich je konaná pod záštitou Kulturního centra Svoboda, což je jeden z provozů Západočeského divadla v Chebu a zároveň také jediný subjekt, pod který spadá organizační zajištění eventů organizovaných městem Cheb.

Na základě vlastních poznatků autorky práce a na základě dat z tabulky výše vyplývá, že město Cheb nabízí svým obyvatelům a návštěvníkům velký počet akcí mnoha rozličných typů, které jsou určeny všem věkovým kategoriím.

### **Přímý marketing**

Tento nástroj představuje v kontextu městského marketingu přímou formu komunikace mezi úřadem a občanem. Z informací získaných od tajemníka města vyplývá, že město Cheb běžně využívá stěžejních nástrojů přímého marketingu, zejména pak direct mailu, tj. oslovením občanů pomocí pošty. V nižší míře je pak používáno oslovení prostřednictvím e-mailu či telefonu. MěÚ Cheb má také možnost zaslání hromadné SMS například během krizové situace. Do příslušné databáze je přihlášení dobrovolné a týká se zejména obyvatel v blízkosti zimního stadionu, kde by mohl hrozit únik čpavku. Databáze tak obsahuje pouze několik desítek telefonních čísel. Možnost využití této databáze však zanikne v květnu 2018, a to s ohledem na GDPR, tedy obecné nařízení o ochraně osobních údajů, jelikož telefonní čísla byla sbírána v nesouladu s tímto nařízením.

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje nachází v rámci města uplatnění především formou přilákání zákazníků pomocí cenových nabídek. Cheb nabízí podnikatelům a živnostníkům dlouhodobě působícím v nebytových prostorách pronajatých od města Chebu **věrnostní slevy**. Dle městských směrnic mají nájemníci po třech letech nárok na slevu 10 %, po deseti letech pak mohou požádat o slevu 30 % z původní výše nájemného. Slevu může získat také zájemce o delší dobu nevyužívaný prostor. (MěÚ Cheb, 2018e). S ohledem na v rámci

cenového mixu zmiňované sazby za pronájem nebytových a komerčních prostor lze konstatovat, že jsou na příznivé výši. To také dokládá fakt, že 90 % ze 300 nebytových prostor je obsazených (MěÚ Cheb, 2018e).

Dalším nástrojem podpory prodeje je poskytování **investičních pobídek** významným investorům, v případě Chebu zejména na průmyslové zóně. Této možnosti však město nevyužívá. Cheb je díky své strategické poloze u investorů natolik oblíbený, že není potřeba poskytovat potenciálním investorům žádné dodatečné slevy či pobídky, a to ani ze strany státu (Hospodářské Noviny, 2017).

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je v rámci městského marketingu zaměřen především na profesionalitu a zodpovědnost zaměstnanců městského úřadu. Analýza tohoto faktoru je provedena v následující kapitole 2.3.1.5. Lidé.

Jako formu osobního prodeje lze považovat účast města na **veletrzích**. Z rozhovorů s tajemníkem města získala diplomantka informace, že se město Cheb pravidelně účastní mnoha různých veletrhů. Jedním z nejvýznamnějších je mezinárodní veletrh cestovního ruchu Freizeit Messe konaný v Norimberku, na kterém město Cheb prezentuje své památky, nedalekou lázeňskou péči, ubytovací možnosti či gastronomii (MěÚ Cheb, 2017d). Mezi další veletrhy cestovního ruchu, jichž se město Cheb účastní, patří Holiday World Praha, TUC Leipzig, ITEP Plzeň, Infotour Hradec Králové a veletrh Památky.

Dalším veletrhem, který však oslovuje obyvatele města, je veletrh pracovních příležitostí konaný pod záštitou Krajské hospodářské komory. Zde vystupuje město Cheb v pozici zaměstnavatele a zájemcům nabízí volná pracovní místa. (MěÚ Cheb, 2017e).

#### **2.3.1.5 Lidé**

Mezi faktor lidí v kontextu marketingu města se řadí jak samotní poskytovatelé produktu, tak i zákazníci. To znamená, že při analýze tohoto nástroje jsou důležití nejen zaměstnanci městských institucí, ale také obyvatelé a návštěvníci města.

Co se týče **poskytovatelů služby**, od kontaktního personálu přes manažery až po pomocné pracovníky, lze je charakterizovat úrovní jejich znalostí, profesionality a chováním k zákazníkům. Zaměstnanci MěÚ Cheb se řídí Kodexem etiky zaměstnanců města Chebu, který podporuje žádoucí standardy v chování zaměstnanců a zároveň informuje veřejnost o chování, jež je od zaměstnanců města Chebu oprávněna očekávat

(MěÚ Cheb, 2014). V tomto etickém kodexu jsou definovány základní hodnoty, které má každý zaměstnanec ctít, jako například zákonnost a rovný přístup při rozhodování či prohlubování odbornosti dalším vzděláváním, ale také předepsaný dress code. Plánování vzdělávání zaměstnanců je realizováno odborem kanceláře starosty, konkrétně personalisty.

MěÚ Cheb pracuje v oblasti zaměstnanců také se zpětnou vazbou. Klienti mají možnost podat stížnost na chování či přístup konkrétního zaměstnance, a to buď prostřednictvím speciální schránky na stížnosti a podněty umístěné ve vestibulu radnice, nebo pomocí jakéhokoliv komunikačního kanálu. Z dotazu určenému tajemníkovi města vyplynulo, že intenzita podávání takovýchto stížností je velmi malá. Na základě toho lze usuzovat, že obyvatelé města jsou s prací zaměstnanců MěÚ Cheb spokojeni.

Na rozdíl od poskytovatelů produktu, lze **zákazníky**, tedy obyvatele či návštěvníky, ovlivnit pouze nepřímo. Jednou z možností, jak ovlivnit jednání zákazníků města je činnost městské policie. Ta byla v Chebu zřízena již v roce 1992 a od té doby funguje nepřetržitě (MP Cheb, 2017). Na základě vlastních poznatků autorky práce doplněných o analýzu médií je zjevné, že MP Cheb již delší dobu prochází personální krizí a počet strážníků vykazuje trvalý podstat (TV Západ, 2017). Nedostatek strážníků má za následek neefektivní plnění úkolů MP, což vede k nespokojenosti široké veřejnosti.

Dle vlastních zkušeností autorky této práce lze z hlediska chování většinu obyvatel Chebu hodnotit pozitivně. Existují malé skupiny obyvatel, zejména nepřizpůsobiví, drogově závislí či osoby provozující prostituci, které však příjemné prostředí města narušují. Jako problematický spatřuje autorka práce fakt, že se tyto osoby vyskytují v hojně frekventovaných lokalitách (centrum města, nádraží apod.), což může výrazně narušit dojem z návštěvy města či život samotný v něm.

#### **2.3.1.6 Materiální prostředí**

Materiální prostředí je v kontextu městského marketingu charakterizováno celkovým uspořádáním a stavem budov na straně jedné a budovami městských institucí a jejich zařízením na straně druhé.

Na základě vlastních poznatků diplomantky lze tvrdit, že budovy v užším i širším centru města jsou budovy v drtivě většině případů upravené a mnohdy i nově zrekonstruované, zároveň je v těchto oblastech čisto a mnohdy nechybí ani zdařilá květinová výzdoba. Jako neestetické lze často považovat vzdálenější části města (např. ulice Karlova, Hálkova,

Wolkerova, vybraná sídliště a další), ale bohužel i chebské nádraží, které je pro mnoho turistů prvním místem, které je při příjezdu do Chebu uvítá.

Městský úřad sídlí ve dvou budovách, a sice na náměstí Krále Jiřího z Poděbrad a v nedaleké ulici 26. dubna. Obě tyto budovy jsou na velmi dobré reprezentativní úrovni, a to včetně jejich vnitřního zařízení, které odpovídá účelům těchto budov. Turistické infocentrum má logické umístění ve velmi reprezentativní budově na náměstí Krále Jiřího z Poděbrad, které je tím nejčastějším cílem turistů.

Na tomto místě je vhodné zmínit, že na vytváření budoucí podoby územního uspořádání a architektonického řešení nově vznikajících budov se podílí také chebský dvorní architekt Boris Redčenkov z ateliéru A69, který je zástupcem Výboru pro strategický rozvoj, výstavbu a územní plán (MěÚ Cheb, 2018f).

#### **2.3.1.7 Procesy**

Z pohledu obyvatel a podnikatelů je důležitý způsob, jakým jsou poskytovány veřejné služby. Z rozhovorů s tajemníkem města a díky analýze webových stránek bylo zjištěno, že klient si na MěÚ Cheb může sjednat návštěvu pomocí elektronického rezervačního systému, který mu pak v rámci možností zaručí včasné a komfortní odbavení bez nutnosti stání ve frontě. Vybrané služby poskytuje MěÚ Cheb také on-line, a to například platbu vybraných poplatků či činnost podatelny (tzv. elektronická podatelna).

Na webových stránkách MěÚ Cheb se nachází sekce „Životní situace“, ve které potenciální klienti najdou návody pro řešení různorodých případů. Samozřejmostí jsou on-line verze většiny formulářů, díky kterým nemusí občan navštěvovat úřad častěji, než je to nutné. Formuláře jsou vyhotoveny tak, aby byly maximálně přehledné a snadno vyplnitelné pro většinu klientů. S ohledem na informace získané od tajemníka a vlastním pozorováním autorky práce lze tvrdit, že úředníci zodpovídají písemné žádosti a dotazy včas a doba odpovědi nepřesahuje stanovenou lhůtu.

S ohledem na zefektivnění, zrychlení a zkvalitnění procesů byly zřízeny samostatné instituce s majetkovou účastí města. Mezi tyto instituce patří CHETES s.r.o. (technické služby), Lesy města Chebu s.r.o., CHEVAK a.s. (provozování vodovodů a kanalizace) a TERE A s.r.o. (poskytování tepla a energie) (MěÚ Cheb, 2017f).

### 2.3.1.8 Partnerství

Co se týče partnerství s ostatními městy, probíhá spolupráce jak na úrovni tuzemské, tak i na té mezinárodní. Zahraničními **partnerskými městy** Chebu jsou německý Hof, ruský Nižnij Tagil a vietnamský Bac Ninh (MěÚ Cheb, 2015 a MěÚ Cheb, 2018g). Z rozhovorů s tajemníkem vyplynulo, že partnerství velmi dobře funguje s městem Hof, a to prostřednictvím organizování mnoha eventů, účasti na akcích partnerského města, ale i prostřednictvím vzájemné výměny zkušeností z mnoha oblastí, a také s městem Nižnij Tagil, v jehož rámci se uskutečňuje vysílání delegací složených ze zástupců města, ale také organizování výměnných pobytů dětí a studentů (dětí z Taneční školy Vladimíra Hány a studenti oboru kuchař na Integrované střední škole Cheb). Partnerství s vietnamským Bac Ninh trvá pouze tři roky (MěÚ Cheb, 2015) a zatím se z hlediska zástupců MěÚ Cheb ukázalo jako velmi nákladné a neefektivní.

Další forma partnerství, jejíž je město Cheb členem, probíhá v rámci regionálního sdružení obcí a měst **Euregio Egrensis**, které spočívá ve vzájemné spolupráci části západních Čech, Bavorska, Saska a Durynska (Euregio Egrensis, 2018a). Cílem tohoto sdružení je koordinace a podpora přeshraničního rozvoje v oblastech hospodářství, dopravy, kultury, cestovního ruchu a ochrany životního prostředí (Euregio Egrensis, 2018b). Mezi činnostmi tohoto sdružení lze nalézt například projekty podporující cestovní ruch (veletrhy, propagační materiály, studijní cesty), výměnný školní rok, propojování cyklotras nebo letní tábory mládeže (Euregio Egrensis, 2018c). Činnost Euregia Egrensis je financována z Evropského fondu pro regionální rozvoj (Euregio Egrensis, 2018d).

Spolupráci na regionální tuzemské úrovni představuje členství v **Mikroregionu Chebsko**. Jedná se o dobrovolný svazek obcí, jenž vznikl v roce 2003 za účelem vzájemné spolupráce při prosazování a uskutečňování územního, ekonomického a sociálního rozvoje (Mikroregion Chebsko, 2010a). V současné době je členem tohoto svazku 13 obcí z území Chebska (Mikroregion Chebsko, 2010b). Aktivita mikroregionu je z 92,5 % finančně podporována z Regionálního operačního programu NUTS II Severozápad (Mikroregion Chebsko, 2010c). Příkladem realizovaných projektů s cílem rozvoje regionu jsou například projekty týkající se obnovy venkova, podpora marketingu a rozvoje cestovního ruchu, regenerace veřejné zeleně a parků, přičemž jsou tyto projekty realizovány za finanční podpory buďto ze strany Karlovarského kraje, MMR ČR nebo prostřednictvím fondů EU (Mikroregion Chebsko, 2010c).

Na základě rozhovorů s tajemníkem města vyplynulo, že Cheb je dále členem následujících sdružení a agentur:

- Svaz měst a obcí ČR, který sdružuje většinu měst ČR s cílem obhajovat společné zájmy a práva měst a obcí, a vytvářet tak příznivé podmínky jejich rozvoje (SMO ČR, 2018),
- Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, jehož cílem je uchování, ochrana a trvalá využitelnost českého kulturního dědictví (SHS ČMS, 2018),
- agentura CzechTourism zřizovaná MMR ČR, jejíž činnost spočívá v propagaci ČR jako destinace cestovního ruchu jak v zahraničí, tak i v tuzemsku (CzechTourism, 2017),
- Asociace turistických informačních center České republiky, která platí za centrum informační sítě cestovního ruchu, poskytuje TIC zázemí pro oboustranný tok informací a potřeby návštěvníků, obyvatel, podnikatelů a obcí samotných a která usiluje o zvyšování odborné úrovně svých členů (A.T.I.C., 2018),
- sdružení Česká inspirace, která spojuje osm historických měst České republiky s cílem ukázat návštěvníkům jejich architektonické a umělecké dědictví a bohatý kulturní život (Česká inspirace, 2018).
- místní akční skupina MAS21, jejíž činnost spočívá především v podpoře a koordinaci udržitelného rozvoje regionu, a to zejména v činnostech ve prospěch obcí, nestátních neziskových organizací a podnikatelských subjektů (MAS21, 2017).

Jako možnou formu partnerství lze považovat také příspěvkové organizace města Chebu. Město přispívá na chod mateřských a základních škol, základní umělecké školy, domu dětí a mládeže, knihovny, divadla a přidruženého kulturního centra či správy zdravotních a sociálních služeb (MěÚ Cheb, 2017g). Pro představu významnosti těchto institucí je uvedena výše příspěvku z rozpočtu na rok 2018. Na chod Městské knihovny je vynaložen příspěvek ve výši více než 13 mil. Kč, v případě Západočeského divadla v Chebu se pak jedná o částku převyšující 40 mil. Kč (MěÚ Cheb, 2018i). Z rozpočtu pro rok 2018 také vyplývá, že se město finančně podílí i na chodu chebské části Fakulty ekonomické ZČU, pro kterou na rok 2018 vyhradilo ze svého rozpočtu 500 tis. Kč na podporu rozvoje



fakulty a aktivity Univerzity třetího věku. S cílem zvýšit počet studentů chebské fakulty poskytuje město Cheb studentům 1. ročníku prezenční formy studia, kteří na střední škole dosahovali výborných výsledků, stipendium ve výši 2 tis. Kč/měsíc (FEK ZČU, 2017). Z rozhovoru s vedoucím katedry marketingu, obchodu a služeb FEK ZČU vyplynulo, že chebská fakulta spolupracuje s městem Cheb také v rámci různorodých projektů. Aktuálně však neprobíhá žádná dlouhodobá kooperace, ale spíše ad hoc spolupráce spočívající ve vystupování zástupců fakulty jako poradního orgánu při setkávání různých pracovních skupin či výborů, konkrétně například v souvislosti s TIC nebo Výborem pro strategický rozvoj, výstavbu, územní plán.

Dle slov tajemníka města nemá Cheb vybudované žádné partnerství na úrovni soukromého sektoru či na úrovni jednotlivců.

### **2.3.2 SWOT analýza**

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí obce byla již velmi důkladně zpracována v Aktualizaci strategického plánu rozvoje města Chebu, kde vyvrcholila komplexní SWOT analýzou (DHV CR, 2012). Jak již bylo zmíněno dříve, s ohledem na rozsah práce jsou **analýza vnějšího a vnitřního prostředí obce včetně predikce jejich vývoje** zpracovány rovnou ve formě SWOT analýzy. Pro níže uvedenou SWOT analýzu byla použita původní SWOT analýza z aktualizace strategického plánu, která je upravena či doplněna s ohledem na současný stav. Nově zjištěné faktory jsou ve SWOT analýze vyznačeny tučně.

Pro vytvoření SWOT analýzy města Chebu byla použita relevantní data ze SWOT analýzy vytvořené v rámci Aktualizace strategického plánu rozvoje města Chebu, statistická data z ČSÚ, informace získané analýzou médií, poznatky vyplývající s rozhovorem s tajemníkem města a vlastní zkušenosti diplomantky.

Aktuální SWOT analýzu města Chebu nabízí následující tabulka (Tab. č. 4)

Tab. č. 4: SWOT analýza města Chebu pro rok 2018

S – Silné stránky	W – slabé stránky
<p><b>Dopravní a technická infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- systematická obnova místních komunikací a zvyšování parkovacích kapacit</li> <li>- <b>nově vybudovaný jihovýchodní obchvat Chebu k ulehčení dopravy v centru města</b></li> <li>- nový modernizovaný železniční koridor</li> <li>- Cheb je součástí lokalit s plánovaným rozvojem železničních dopravních cest</li> <li>- dobře zajištěná obslužnost širšího centra města MHD vč. spojení města s dalšími sídly dálkovou autobusovou dopravou</li> <li>- šetrně provedená rekonstrukce a revitalizace klidových zón ve městě (pěší zóna v centru, pravý břeh Ohře)</li> <li>- <b>nově zrekonstruovaná část letiště (povrch přistávací a vzletové dráhy)</b></li> <li>- <b>restrikce tranzitní kamionové dopravy přes centrum města</b></li> </ul>	<p><b>Dopravní a technická infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- přítomnost nejvytíženějších silničních tahů a tranzitních železničních tahů působících jako bariéra</li> <li>- dopravně problematické lokality v centru města</li> <li>- nevyhovující technická úroveň místních komunikací v okrajových částech města a výskyt středně závažných stavebních závad na silnicích III. třídy</li> <li>- nevyhovující stav vlakového nádraží</li> <li>- nedostatečná obslužnost okrajových lokalit města prostřednictvím MHD</li> <li>- vedení městské cyklostezky mimo hlavní centrum města</li> <li>- <b>nový parkovací systém vykazující značné nedostatky a nevole jeho přijetí ze strany obyvatel</b></li> <li>- <b>uzavření dvou lávek spojujících Švédský vrch a Háje s centrem města a s ním související výrazný diskomfort obyvatel těchto částí</b></li> </ul>
<p><b>Zdravotnictví a sociální sféra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšování infrastruktury nemocnice</li> <li>- <b>probíhající modernizace areálu nemocnice a výstavba nového traktu</b></li> <li>- dobře zajištěná obslužnost záchranou zdravotnickou službou</li> <li>- fungující proces komunitního plánování</li> <li>- stabilní monitoring sociálních a dalších navazujících služeb</li> <li>- rozvinuté služby pro seniory a osoby sociálně slabé</li> <li>- existence záměru vedoucího ke zvyšování kvality ubytovacích služeb pro sociálně slabé</li> </ul>	<p><b>Zdravotnictví a sociální sféra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ztížené podmínky pro zajištění kvalitní lůžkové i ambulantní zdravotnické péče</li> <li>- <b>absence lékařů a sester ve vybraných odděleních nemocnice</b></li> <li>- nízká kapacita praktických lékařů</li> <li>- nevhodná věková struktura lékařů</li> <li>- nízká heterogenita sociálních služeb</li> <li>- identifikována nespokojenost s nabídkou služeb pro mládež a tělesně postižené</li> <li>- absence některých sociálních služeb (týdenní stacionář, protitoxikomanická poradna, sociální bydlení aj.)</li> <li>- nepříznivá demografická struktura obyvatelstva</li> <li>- slabá sociální stabilita a nižší vztah obyvatelstva k obývanému území</li> <li>- významný počet sociálně nepřízpůsobivých občanů potenciálně přispívajících k vyššímu výskytu sociálně patologických jevů</li> <li>- existence vyloučených lokalit</li> <li>- prostituce patrná i v centru města</li> </ul>

<p><b>Životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká retenční schopnost území v souvislosti s existencí ploch pro akumulaci vody</li> <li>- vyšší kvalita ovzduší v centru města</li> <li>- pozitivní struktura energetických zdrojů využívaných při vytápění domácností</li> <li>- realizace projektů zaměřených na intenzifikaci sběru separovaného odpadu</li> <li>- intenzivní podpora města ohledně připojování domácností na vodovodní síť</li> <li>- spokojenost obyvatel s dostupností parkových ploch a ploch veřejné zeleně</li> </ul>	<p><b>Životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- existence negativních dopadů na kvalitu prostředí ze současné těžební činnosti</li> <li>- výskyt sesuvných území v k.ú. Háje, Hradiště, Dřenice</li> <li>- nepříznivý ekologický stav tekoucích i stojatých povrchových vod vč. trvalého překračování limitů obsahu chemických látek</li> <li>- potenciálně nevyhovující jakosti podzemních vod</li> <li>- závislost jakosti vod na realizaci zahraničních zásahů</li> <li>- hluková zátěž u tranzitních dopravních tahů (např. II/214)</li> <li>- absence plnohodnotné měřicí stanice kvality ovzduší ČHMÚ</li> <li>- výskyt ekologických zátěží ohrožujících jakost vodních útvarů i přírodní charakter biotopů</li> <li>- nižší kvalita veřejných ploch zeleně, nedostatečná údržba a výsadba</li> </ul>
<p><b>Školství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší kapacity mateřských škol oproti srovnatelným městům</li> <li>- dobrá nabídka vzdělávacích programů mateřských škol</li> <li>- průběžné vzdělávání pedagogických pracovníků školek</li> <li>- získávání zpětné vazby od rodičů</li> <li>- široké spektrum doplňujících školních vzdělávacích aktivit, kulturních a společenských akcí a programů</li> <li>- dostačující kapacita základních škol</li> <li>- nabídka různorodých vzdělávacích programů na základních školách</li> <li>- přítomnost alternativního školství</li> <li>- podpora středního školství ze strany města</li> <li>- <b>nabídka různorodých vzdělávacích programů na středních školách (gymnázium, odborná střední škola, učiliště)</b></li> <li>- <b>vyšší odborné školství (obor sociální práce)</b></li> <li>- <b>vysoké školství (fakulta ekonomická ZČU v Plzni)</b></li> </ul>	<p><b>Školství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dílčí infrastrukturní potřeby v oblasti mateřského a základního školství</li> <li>- <b>nedostatečná kapacita předškolního vzdělávání</b></li> <li>- <b>nedostatečná vytíženost ekonomické fakulty a její nejasná budoucnost</b></li> </ul>

<p><b>Kultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadstandardní vklad města do kultury</li> <li>- přítomnost městského divadla</li> <li>- dobré výkonnostní ukazatele divadla a kvalita jeho umělecké produkce</li> <li>- podpora krajských kulturních institucí ze strany města</li> <li>- moderní kulturní centrum</li> <li>- pestrá dramaturgie kulturního centra</li> <li>- oživení prostoru chebského hradu a jeho využití pro kulturní aktivity</li> <li>- kvalitní výkonnostní ukazatele chebských galerií</li> <li>- <b>nový atraktivní prostor Galerie 4</b></li> <li>- dobré výkonnostní ukazatele městské knihovny</li> <li>- vysoká kvalita a rozsah kulturních aktivit ve městě</li> <li>- <b>v širokém okolí jedinečné vánoční trhy</b></li> </ul>	<p><b>Kultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány</li> </ul>
<p><b>Sport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>nový atletický stadion v Poohří hostící atletický mítink s mezinárodní účastí</b></li> <li>- <b>nový lukostřelecký areál v Poohří hostící mistrovství republiky</b></li> <li>- <b>možnost širokého sportovního využití v Poohří</b></li> <li>- <b>dostatek sportovišť či fitness center</b></li> </ul>	<p><b>Sport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nižší finanční podpora některých oblastí sportu</li> <li>- dílčí infrastrukturní problémy v oblasti sportu</li> </ul>
<p><b>Cestovní ruch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvyšování standardu ubytovacích zařízení - nárůst pokojů s menším počtem lůžek</li> <li>- zvyšující se návštěvnost infocentra</li> <li>- vysoký přírodní a kulturně historický potenciál města a jeho okolí</li> <li>- vysoká kvalita a rozsah kulturních aktivit ve městě</li> <li>- zavedení destinačního managementu</li> </ul>	<p><b>Cestovní ruch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- absence lokální zastřešující turistické organizace koordinující cestovní ruch</li> </ul>
<p><b>Ekonomika města</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>velmi nízká nezaměstnanost – 8. nejnižší v rámci celé ČR (1,96 % v březnu 2018) (ČSÚ, 2018c)</b></li> <li>- <b>kontinuálně se zvyšující rozpočet města</b></li> <li>- <b>nárůst průměrné mzdy v důsledku přílivu významných investorů na průmyslovou zónu</b></li> </ul>	<p><b>Ekonomika města</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>nachází se v kraji s nejnižší hodnotou HDP na obyvatele (ČSÚ, 2017d)</b></li> <li>- <b>nachází se v kraji s nejnižší průměrnou mzdou (ČSÚ, 2018b)</b></li> </ul>

<b>Demografie</b> - přírůstek obyvatel vzniklý stěhováním od roku 2015 (ČSÚ, 2017c)	<b>Demografie</b> - kontinuální pokles počtu obyvatel od roku 2008 (ČSÚ, 2017b) - stárnutí populace (ČSÚ, 2017c) - vyšší podíl obyvatel bez vzdělání a se základním vzděláním oproti průměru ČR (ČSÚ, 2012a, ČSÚ, 2012b) - nižší počet vysokoškolsky vzdělaných oproti průměru ČR (ČSÚ, 2012a, ČSÚ, 2012b)
<b>Politika</b> - nebyly identifikovány	<b>Politika</b> - nestabilní vedení - nespokojenost části obyvatel s aktuální politickou situací - trvalý podstav strážníků na MP Cheb
<b>Bydlení</b> - poskytování zvýhodněných půjček občanům na opravu nemovitostí - nárůst počtu bytových jednotek - další probíhající výstavba	<b>Bydlení</b> - nejsou identifikovány – negativní faktory spadají do oblasti vnějších faktorů - hrozeb

O – příležitosti	T- Hrozby
<b>Dopravní infrastruktura</b> - opatření vyplývající ze Strategie rozvoje železniční a související cyklistické dopravy v ČR	<b>Dopravní infrastruktura</b> - oddalování zavedení mýtného na silnicích I. tříd
<b>Zdravotnictví a sociální sféra</b> - změna legislativních podmínek ve smyslu snížení nároků na požadované vzdělání středních zdravotnických pracovníků - podpora udržení a rozvoje státních a krajských programů zacílených na sociální integraci, prevenci a poradenství	<b>Zdravotnictví a sociální sféra</b> - restrikce nemocniční zdravotnické péče v důsledku omezování finančních úhrad zdravotních pojišťoven - omezení státních finančních zdrojů do celého sektoru zdravotnictví - nevhodná věková struktura lékařských kapacit - demografické stárnutí a zvyšování podílu obyvatel s vyšší mírou závislosti - nárůst počtu obyvatel bez domova - omezení finančních zdrojů pro poskytovatele sociálních služeb s vazbou na omezení krajských dotačních titulů - změna legislativních podmínek ve smyslu novely zákona o sociálně-právní ochraně dětí

<p><b>Životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení zájmu obyvatel o čistotu města</li> <li>- <b>zvýšení povědomí o životním prostředí v rámci mateřských, základních a středních škol</b></li> </ul>	<p><b>Životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- potenciální prolomení těžebních limitů a rozvoj těžby hnědého uhlí a s tím související snížení účinnosti prvků protipovodňové ochrany a narušení odvodňovacího systému</li> <li>- zvýšení podílu fosilních paliv jako energetického zdroje pro vytápění</li> <li>- existence zvýšené seismické aktivity území</li> <li>- trvalé snižování jakosti povrchových vod z důvodu zhoršené jakosti vod přitékajících ze SRN</li> </ul>
<p><b>Školství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nárůst počtu žáků u uměleckého školství</li> <li>- zachování vyrovnaného zastoupení jednotlivých oborů středního školství ve městě</li> <li>- rozšíření nabídky vysokého školství</li> </ul>	<p><b>Školství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoký věk pedagogických pracovníků</li> <li>- nízké zastoupení mužů jako pedagogických pracovníků</li> <li>- konkurence středních škol s moderním vybavením v okolních městech</li> <li>- nedostatečná nabídka možností všeobecného středoškolského vzdělávání (gymnázia)</li> <li>- předpokládané snižování poptávky (pokles počtu obyvatel ve věku žáků středních škol)</li> </ul>
<p><b>Kultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zachování koncentrovaného výskytu kulturních institucí zřizovaných Karlovarským krajem</li> <li>- <b>plánované rozšíření knihovny</b></li> </ul>	<p><b>Kultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- snižování počtu uživatelů některých kulturních služeb (knihovny)</li> <li>- místními obyvateli pocíťovaný nedostatek kulturních akcí v centru města</li> </ul>
<p><b>Sport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>rekonstrukce sportovního areálu TJ Lokomotiva a s ním související zvýšení atraktivních sportovních událostí</b></li> </ul>	<p><b>Sport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>mladistvými pocíťovaná absence skate parku</b></li> </ul>
<p><b>Cestovní ruch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- další zvyšování počtu návštěvníků nerezidentů</li> <li>- zlepšující se image města v médiích</li> </ul>	<p><b>Cestovní ruch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká doba pobytu návštěvníků</li> <li>- prolomení těžebních limitů a rozvoj těžby hnědého uhlí a s tím související snížení rekreačního potenciálu (zmenšení plochy vodní nádrže Jesenice)</li> </ul>
<p><b>Bydlení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nižší cena bydlení oproti srovnatelným městům</li> </ul>	<p><b>Bydlení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nižší počet rodinných domů oproti srovnatelným městům</li> <li>- nižší tempo nové výstavby</li> <li>- vyšší stáří domovní zástavby oproti srovnatelným městům</li> </ul>

<b>Ekonomika města</b> - vyšší zastoupení počtu subjektů u většiny odvětví oproti srovnatelným městům	<b>Ekonomika města</b> - vyšší počet živností a nižší počet právnických forem oproti srovnatelným městům - <b>nárůst nezaměstnanosti v důsledku přesunu investorů z průmyslové zóny do zemí s levnější pracovní silou</b>
<b>Demografie</b> - zachování vyššího zastoupení věkových skupin 0 – 14 let a 15 – 65 let oproti srovnatelným městům - zachování vyššího počtu živě narozených a nižší počet zemřelých oproti srovnatelným městům	<b>Demografie</b> - stárnutí populace - odliv obyvatel - vysoká migrace - s růstem průmyslové zóny spojený nárůst pracovníků z východní Evropy potenciálně přispívajících k vyššímu výskytu sociálně patologických jevů
<b>Politika</b> - nejsou identifikovány	<b>Politika</b> - nejsou identifikovány
<b>Udržitelný rozvoj</b> - orientace obyvatelstva na ekologické druhy dopravy, především na cyklistickou dopravu, finanční podpora EU na výstavbu cyklistické infrastruktury v příštím programovém období 2014+ - finanční podpora EU na revitalizaci brownfields v příštím programovém období 2014+ - zpřísnění opatření (např. v aktualizaci Politiky územního rozvoje ČR) na omezení plošného rozvoje sídel mimo zastavěné území - zvýšení poplatků za odnětí půdy ze ZPF - zlepšení kvality povrchových vod ve vodních tocích a ve vodních nádržích Skalka a Jesenice - regenerace veřejných prostorů města jako generátor aktivity soukromých vlastníků nemovitostí k jejich údržbě a obnově	<b>Udržitelný rozvoj</b> - další úbytek obyvatel a s tím související pokles zájmu o nemovitosti, opouštění nemovitostí (především v izolovaných sídlech), chátrání objektů, vznik dalších brownfields a další destabilizace urbanistické struktury - zastavení/výrazný pokles finanční podpory výstavby cyklistické infrastruktury - další růst preference individuální automobilové dopravy - pokračující trend rezidenční suburbanizace v zázemí jádrového města Chebu - pokračující trend výstavby velkých nákupních center mimo centrální část města a s tím související vylidňování centrální části

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat DHV CR (2012) doplněné o současné faktory

Výše zpracovaná SWOT analýza nabízí komplexní souhrn silných a slabých stránek města Chebu a současné také příležitosti a hrozeb jeho rozvoje.

### 2.3.3 Image analýza

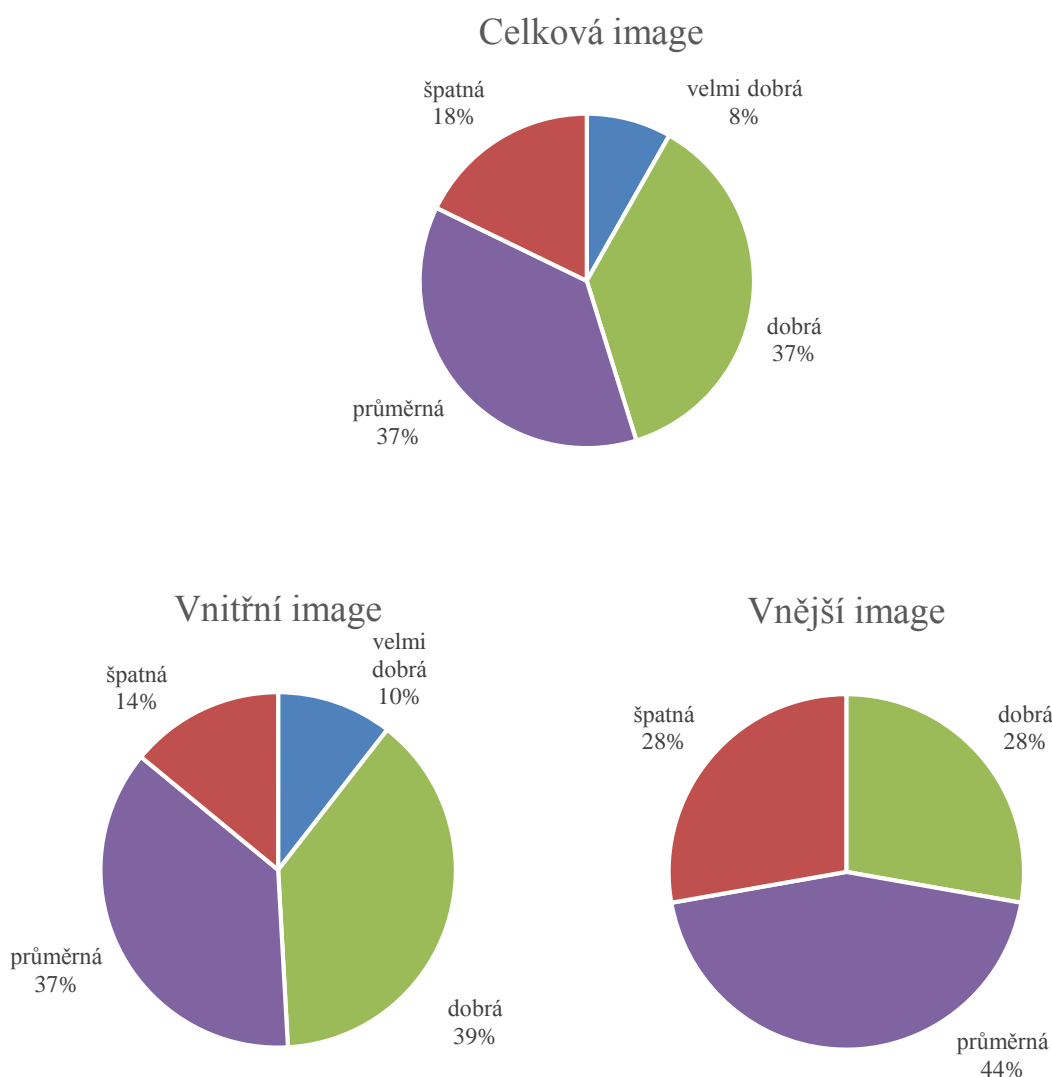
Z rozhovoru s tajemníkem MěÚ vyplynulo, že v posledních mnoha letech nebyl ze strany města Chebu proveden žádný výzkum týkající se image města. Z tohoto důvodu bylo

vytvořeno šetření ve formě stručné ankety. Vyhodnocení ankety Image města Chebu se nachází v příloze G.

Na začátku ankety byli respondenti dotázáni na asociace, které se jim vybaví, když se řekne Cheb. Pomyslné první místo obsadil Špalíček, druhé místo historie města a jeho další památky, třetí nejčastější asociací byly pojmy jako „domov“ a „rodné město“, za nimiž se v závěsu nacházely slovní spojení související se sociálně patologickými jevy – nejčastěji pak s prostitucí, nepřizpůsobivými občany či nečistotou ve městě.

Cílem ankety bylo zjistit, jaká je dle respondentů image města Chebu. Byla stanovena nejen celková image, ale vzhledem ke vztahu respondenta k městu Cheb, byla zjištěna také image vnitřní a vnější. Jednotlivé výsledky postihuje soubor grafů níže (Graf č. 1).

Graf č. 1: Celková, vnitřní a vnější image města Chebu



Zdroj: Hüttlová (2018)



Z výše uvedených grafů je patrné, že 45 % respondentů hodnotí image města Chebu jako velmi dobrou nebo dobrou. Jako špatnou ji hodnotí 18 %, jako velmi špatná nebyla hodnocena nikým. Za průměrnou ji považuje 37 % dotázaných. Lze si všimnout, že v rámci vnitřní image je město Cheb posuzováno kladněji – 49 % respondentů jeho image hodnotí jako velmi dobrou nebo dobrou a pouze 14 % respondentů jako špatnou. Naopak vnější image je z 28 % procent hodnocena jako dobrá a stejně tak jako špatná. Převažuje tvrzení, že image města je průměrná (44 %). Na základě analýzy výsledků šetření lze tvrdit, že vnitřní image vykazuje lepších výsledků než image vnější.

Respondenti, kteří odpověděli, že image města je velmi dobrá nebo dobrá, svůj názor nejčastěji zdůvodňovali vzhledem města, kulturním a volnočasovým vyžitím, bohatou historií, památkami, často pořádanými akcemi, areálem Krajinka, dostatkem služeb či pracovních příležitostí a celkovým rozvojem města. Naopak respondenti považující image Chebu za špatnou, zmiňovali v této souvislosti výrazy jako bezdomovectví, drogy, nepřizpůsobivé menšiny, sociálně vyloučené lokality, ale také nedostatečnou propagaci města či politickou situaci posledních několika měsíců.

V rámci hodnocení jednotlivých komponent image města jsou za nejlepší aspekt považovány pamětihodnosti a dopravní dostupnost, naopak nejhorší hodnocení získala bezpečnost ve městě a mentalita obyvatel.

Mezi návrhy na zlepšení image města převládala doporučení týkající se zvýšení bezpečnosti, boje proti drogám a prostituci, otázky nepřizpůsobivých obyvatel, nabídky služeb v centru města, lepší propagace či stabilizace politické situace.

### **3 Návrhy pro zlepšení stavu marketingového řízení města Chebu**

Z analýzy marketingového řízení města Chebu vyplynulo, že je proces marketingového řízení v mnoha ohledech vykonáván nedostatečně. Následující část práce nabízí návrhy vytvořené autorkou práce, jejichž implementace má za cíl tento proces zkvalitnit.

#### **3.1 Návrhy v oblasti strategického marketingového řízení**

V této subkapitole naleznou čtenáři práce návrhy, které mají za cíl zlepšit oblast strategického marketingového řízení města Chebu.

##### **3.1.1 Organizační fáze**

Strategické marketingové řízení je ve městě Chebu vykonáváno nahodile bez koncepčního rámce. Prvním, a také tím nejdůležitějším krokem, je vzbuzení potřeby vykonávání městského marketingu v jeho plném rozsahu a v rámci předem stanoveného koncepčního rámce.

S ohledem na absenci organizačního výboru a zodpovědné osoby, která by tento proces řídila, organizovala a kontrolovala, je autorkou práce navrženo zřízení nové pracovní pozice. Na základě diskuze s tajemníkem MěÚ bylo vybráno zařazení do odboru kanceláře starosty, konkrétně do oddělení sekretariátu, kam spadají i další zaměstnanci, kteří mají náplní své práce k městskému marketingu v rámci celého MěÚ nejbližší, a sice tisková mluvčí a redaktor radničního bulletinu. Analýzou katalogu prací pak byla shledána jako nejvhodnější pozice propagačního referenta, a to v 9. platové třídě, jehož náplní práce je „zajišťování propagace, činnosti, záměrů, výsledků a dalších věcí daného území, oboru, správy nebo samosprávy nebo jiného oboru činnosti“ (nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, s. 35).

Propagační referent, tisková mluvčí a redaktor radničních listů tak budou tvořit základ řídicího výboru, který by měl být optimálně doplněn o aktéry mimo místní samosprávu. Činiteli městského marketingu by měli být zástupci z řad významných podnikatelů, experti daného oboru či jiné, pro město významné osoby.

##### **3.1.2 Analytická fáze**

Stavebním kamenem analytické fáze je strategický plán rozvoje, který komplexně analyzuje prostředí daného města, navrhuje jeho vizi a strategické cíle. Stěžejním nedostatkem v rámci strategického marketingového řízení ve městě Chebu je absence strategického plánu rozvoje, a to pro období let 2017 a 2018. Bez tohoto klíčového

dokumentu nemá město formálně definovanou vizi, ani strategické a s nimi související marketingové cíle.

Zásadním doporučením pro MěÚ Cheb tedy je včasné zajištění vypracování tohoto plánu tak, aby nedošlo k tomu, že nebude aktuální. Na zpracování strategického plánu rozvoje lze v drtivé většině případů čerpat dotaci, příčinou jeho absence tak pravděpodobně není nedostatek finančních prostředků, nýbrž nečinnost ze strany kompetentních osob. Na základě rozhovoru se starostou města lze minulý strategický plán rozvoje zpracovaný poradenskou firmou DHV CR spol. s r. o. považovat za kvalitní, tudíž je městu Chebu doporučeno služeb této společnosti využít i do budoucna.

### **3.1.3 Koncepční a strategická fáze**

Součástí strategického plánu rozvoje je i definování vize města a cílů vedoucích k jejímu naplnění. Dlouhodobé cíle jsou zde rozčleněny na návrhy konkrétních opatření, které jsou snáze měřitelné, krátkodobé a realizovatelné.

Vize i strategické cíle vytvořené v rámci poslední aktualizace strategického plánu rozvoje lze považovat za nadčasové a poplatné aktuální situaci ve městě, tudíž autorkou práce není doporučována jejich výraznější změna. To samé lze tvrdit i o konkrétních opatřeních vedoucích k dosažení obecných cílů.

Doporučením v rámci koncepční a strategické fáze je podrobnější segmentace cílových skupin, následný targeting, tedy vybrání těch, na které se město bude primárně soustřeďovat, a finální positioning, jehož cílem je ovlivnění daného segmentu. Obyvatelé města by dle autorky této práce mohli být rozděleni například na současné a potenciální, podle věku či životního stylu. Podle věku, zájmů a životního postoje by mohli být rozděleni také návštěvníci města. Podniky lze rozdělit opět na současné či potenciální, podle velikosti nebo podle charakteru výroby či poskytovaných služeb.

### **3.1.4 Realizační fáze**

Jak je již zmíněno v analytické části práce, je tato fáze marketingového řízení vykonávána bez vazby na určitý koncepční rámec, resp. marketingový plán, který by popisoval využití jednotlivých marketingových nástrojů a jejich posloupnost.

Řídící výbor městského marketingu by v rámci této fáze měl vypracovat marketingový plán, který by definoval marketingové cíle a způsob využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu včetně jejich časového nasazení. Při realizační fázi by mělo být

jasně definováno, co přesně se má udělat, jak bude daného cíle dosaženo, kdo nese zodpovědnost a kdy bude konkrétní projekt dokončen. Je důležité, aby marketingový plán nebyl statický, ale aby se dynamicky přizpůsoboval nově vzniklým situacím. Vytvořený marketingový plán je tak potřeba doplňovat a měnit v závislosti na aktuální situaci ve vnitřním i vnějším prostředí obce.

Návrhy pro realizační fázi týkající se přímo jednotlivých nástrojů marketingového mixu se nacházejí v kapitole 3.2 Návrhy v oblasti marketingového mixu.

### **3.1.5 Kontrolní fáze**

Stejně jako neexistuje v prostředí města Chebu marketingový plán, nemůže z logiky věci existovat ani jeho kontrola. Autorka práce se domnívá, že bude-li na městský marketing kladen větší důraz a vytvoří-li se ucelená marketingová koncepce, bude docházet i k její kontrole. Hodnocení může probíhat pomocí kvantitativních ukazatelů, jakými může být třeba počet turistů, nových podniků či realizovaných akcí, anebo kvalitativně například pomocí analýzy image nebo spokojenosti obyvatel a návštěvníků. Autorka práce navrhuje s ohledem na odbornou literaturu pravidelnou kontrolu jednou ročně, a to ve vazbě na rozpočtový cyklus. Do kontrolní fáze by se měli aktivně zapojit všichni aktéři městského marketingu ve městě.

## **3.2 Návrhy v oblasti marketingového mixu**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, je v praxi využívána vždy nejvíce komunikační politika doplněná politikou produktovou, které jsou nejsnáze ovlivnitelné. Zároveň jsou možná opatření v rámci komunikační politiky oproti změnám v politice produktové časově i finančně méně náročná a přijatelná pro všechny zájmové skupiny. Z tohoto důvodu budou následující návrhy zaměřeny především na komunikační politiku.

### **3.2.1 Produkt**

Z hlediska města jakožto produktu sloužícímu svým **obyvatelům**, lze jeho služby hodnotit spíše kladně. Největší nedostatky spočívají v nízké kapacitě některých veřejných služeb, jakými jsou praktičtí lékaři, mateřské školy, určité sociální služby či trvalý podstav strážníků MP. Město Cheb si je těchto nedostatků vědomo, zároveň však není mnohdy v kompetencích samotného města přispět k jejich vyřešení. Co se týče města jako produktu pro návštěvníky a investory, nespátňuje zde autorka práce žádné nedostatky.

S produktovou politikou také souvisí koncept Smart Cities, kterého dle autorky práce město Cheb dostatečně nevyužívá. Jediným výrazným prvkem je veřejné Wi-Fi připojení na pěší zóně a v areálu Krajinka. Dalšími prvky, které by město Cheb mohlo v rámci tohoto konceptu implementovat, jsou například informační tabulky na zastávkách MHD ukazující přesný čas do příjezdu dalšího autobusu, chytré lampy rozsvěcující se opravdu až když se začne stmívat či reagující na pohyb a spínající se až s příchodem osob, chytré lavičky umožňující díky solární elektřině dobít mobilního telefonu nebo třeba obyčejná výsadba stromů, které čistí ovzduší a brání v přehřívání města v letních měsících. Tato opatření jsou poměrně nenákladná, život ve městě však dokážou výrazně zpříjemnit a zpohodlnit. Nákladnějšími opatřeními jsou pak fotovoltaické panely na střechách domů, inteligentní kontejnery, ekologická veřejná doprava, inteligentní elektrická síť či chytré vodovody.

### **3.2.2 Cena**

Práce s cenovým mixem je v rámci města poměrná omezená, jelikož určení ceny zpravidla nespadá do pravomocí obce. Město může stanovit pouze výši poplatků, daní, podpor či dotací. Z provedené analýzy vyplývá, že v rámci těchto cenových hladin jsou poplatky v Chebu a ostatních větších městech v okrese srovnatelné. S ohledem na výše uvedené omezení v rámci cenového mixu je v odborné literatuře doporučeno zaměřit se při tvorbě marketingové koncepce na ostatní prvky marketingového mixu.

### **3.2.3 Distribuce**

Distribuční politiku, charakterizovanou v prostředí města dopravní dostupností a obslužností a naváděcími systémy, lze v případě Chebu s ohledem na jeho velikost charakterizovat jako velmi dobrou. Jako zásadní nevýhodu lze považovat nekompletní dálnici D6, která Chebu zabraňuje v pohodlném spojení s Prahou. Ovlivnění tohoto faktu však nespadá do rukou vedení města Chebu. Z tohoto důvodu není v oblasti distribuce vytvořeno žádné doporučení.

### **3.2.4 Komunikace**

Následující část práce obsahuje doporučení pro řízení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu.

## **PR, event marketing a reklama**

Podle autorky této práce je **PR** v prostředí města Chebu prováděno velmi dobře, a tak neposkytuje žádné návrhy k jeho vylepšení. Je důležité, aby kompetentní osoby nepolevovaly v úsilí tvořit pozitivní mediální obraz města. Z image analýzy vyplynulo, že zejména vnější image Chebu není dobrá, a proto je velmi důležité vysílat směrem k široké veřejnosti informace, které její mínění alespoň částečně změní.

Z analýzy **událostí** konaných ve městě Chebu je patrné, že jich je organizováno velké množství, jsou rozmanité a své si mezi nimi najdou zástupci všech věkových skupin. Není tudíž potřeba vytvářet další doporučení.

Co se týče **reklamy**, je na základě rozhovoru s tajemníkem patrné, že v rámci města Chebu došlo v průběhu času k přirozené optimalizaci jejích jednotlivých forem. Od neefektivních reklamních kanálů se upustilo a v současné době jsou využívány jen takové formy, které lze považovat za přínosné. V této oblasti nenavrhuje diplomantka žádná opatření.

## **Webmarketing**

Plánovaný redesign webových stránek lze rozhodně považovat za krok kupředu, který je v dnešním rychle se měnícím prostředí a trendech v oblasti internetu potřeba. V souvislosti s tímto redesignem je MěÚ Cheb doporučeno zamyslet se nad zpracováním **newsletteru**. Dosavadní newsletter má formu automaticky generovaných každodenních e-mailů, které obsahují odkazy na všechny v daném dni zveřejněné příspěvky na webu města. Newsletter není nijak graficky zpracován a není pracováno s jeho předmětem.

Autorka této práce navrhuje snížení frekvence rozesílání newsletteru z 1x za den na 1x za týden. Newsletter by měl v této formě svým odběratelům nabízet výběr toho nejdůležitějšího, co se za uplynulý týden ve městě událo, či je zvát na nadcházející akce. Tělo e-mailu by rozhodně mělo obsahovat grafické prvky. Ideálním řešením je jednorázové vytvoření šablony, která by měla pro maximalizaci jednotného vizuálního stylu korespondovat s novým vzhledem webových stránek, jejíž individuální obměnu pak snadno zvládne i pracovník se základní znalostí práce na počítači. Důležitá je také volba předmětu e-mailu, který by měl být stručný, ale výstižný a odběratele by měl zaujmout natolik, aby daný newsletter otevřel. Současná forma a frekvence rozesílky newsletteru není dle autorky práce pro odběratele atraktivní a dříve či později dojde k jeho ignoraci.

Newsletter je nenákladnou formou komunikace, která, pokud je provedena správně, může být efektivní a veřejností pozitivně přijímaná, proto by se jí město mělo věnovat.

Dalším nástrojem komunikačního mixu, kterého město Cheb využívá, jsou **sociální sítě**. Co se týče správy Facebooku a Twitteru, nenavrhuje autorka této práce žádné změny. Aktivita na Twitteru je zanedbatelná, nicméně jsou na tuto síť vkládány totožné příspěvky jako na Facebook, což nezpůsobuje žádnou výraznější časovou náročnost.

Městu Cheb je však výrazně doporučeno věnovat se prezentaci na Instagramu, která je se svým vizuálním charakterem na výrazném vzestupu a do budoucna vykazuje ze všech sociálních sítí největší potenciál (MediaGuru, 2017b). Instagram je spíše než na prodejní obsah, zaměřen na budování image, čímž by se mohl stát významným komunikačním nástrojem v prostředí městského marketingu. Autorka práce doporučuje zvýšit aktivitu na této sociální síti, která by mohla město Cheb zatraktivnit zejména v očích mladší generace, která je nejvýznamnější uživatelskou skupinou. Kromě klasických příspěvků lze na Instagram přidávat i tzv. Instagram Stories, tedy krátká videa či fotky, které po 24 hodinách od svého uveřejnění zmizí. Do obsahu Stories by bylo ideální přidávat videa z různých aktuálně probíhajících událostí. Dalším návrhem v prostředí sítě Instagram je vytvoření unikátního hashtagu, tedy slova nebo slovního spojení chápaného jako klíčového slova, pod kterým se uživatelům sítě zobrazí všechny příspěvky právě s tímto hashtagem. Autorka práce navrhuje hashtag #mujcheb. Vybrané příspěvky pak může město na svém profilu sdílet, čímž posílí svůj vztah s autory fotografií. Instagram je nenákladným komunikačním kanálem, který může městu Cheb pomoci v budování image moderního města. Příklady zdařile používaných instagramových účtů měst z okolí Chebu nabízí příloha H.

Další návrh týkající se sociálních sítí směřuje k využívání sítě LinkedIn, pomocí které by město Cheb mělo informovat uživatele o aktuálních pracovních nabídkách a zároveň vyhledávat a kontaktovat vhodné kandidáty. Kromě toho by zde město Cheb mohlo budovat vztahy s vhodnými experty z oboru.

### **Přímý marketing, podpora prodeje, osobní prodej**

V oblasti těchto nástrojů komunikačního mixu nebyly shledány žádné výrazné nedostatky. Možným zlepšením je vytvoření dobrovolné databáze telefonních čísel, a to již v souladu s GDPR, která by umožňovala zasílání obecných výzev či informací v krizových situacích.

### **3.2.5 Lidé**

Poskytovatele služby, tedy zaměstnance MěÚ Cheb, lze podle zjištěných informací považovat za profesionální a vstřícné. Spokojenost občanů se zaměstnanci dokládá velmi malý počet konkrétních stížností.

Co se týče zákazníků – obyvatel a návštěvníků – lze pozitivně hodnotit i drtivou většinu obyvatel Chebu. Negativní obraz o obyvatelích města je tvořen malými skupinami obyvatel, zejména nepřízpůsobivých, drogově závislých a osob provozujících prostituci. Město Cheb si je tohoto problému vědomo, stejně jako faktu, že odstranění, či alespoň eliminace výskytu těchto negativních živlů je velice náročné.

### **3.2.6 Materiální prostředí**

Jak budovy v rámci celého Chebu, tak i budovy a zařízení městských institucí lze hodnotit ve většině případů pozitivně. Užší i širší centrum lze z architektonického hlediska hodnotit velmi dobře, stejně jako okolní čistotu a výzdobu. Naopak jako velmi neestetické lze považovat vybrané vzdálenější části města. Nejen autorka práce, ale také mnoho respondentů dotazníku zaměřeného na image města, spatřují jako největší problém chebské nádraží, které je mnohdy prvním místem, které návštěvníci města spatří. Město Cheb si mělo jako jeden ze strategických cílů do budoucna zvolit rekonstrukci a modernizaci budovy nádraží.

### **3.2.7 Procesy**

V oblasti řízení procesů MěÚ Cheb nebyly spatřeny žádné nedostatky, tudíž jsou doporučení diplomantky v tomto ohledu nulová.

### **3.2.8 Partnerství**

Partnerství na úrovni zahraničních partnerských měst a v rámci regionálních či celorepublikových sdružení je bohaté a funguje velmi dobře. Stejně tak je město Cheb partnerem základních a mateřských škol, knihovny, divadla a dalších institucí, které podporuje značnými finančními příspěvky. Cheb však nemá navázané žádné partnerství na úrovni soukromého sektoru či jednotlivců. Návrhem diplomantky je zvážení, jestli by tato forma partnerství nebyla pro město Cheb, a samozřejmě i pro daného partnera, přínosná. Město by mohlo navázat partnerství s důležitými podniky, ať už těmi tradičními, anebo novými na průmyslové zóně, a jednotlivci významnými pro Cheb.



## **Závěr**

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě zpracování analýzy současného stavu marketingového řízení města Chebu navrhnout soubor opatření, která by proces marketingového řízení obce zkvalitnila. Tyto návrhy vyplývají z provedené analýzy strategického marketingového řízení, marketingového mixu, SWOT analýzy a analýzy image.

Z rešerše literárních zdrojů v teoretické části vyplynulo, že marketingová koncepce je velmi důležitým atributem vedoucím k vyšší atraktivitě a celkovému rozvoji města. Jedním ze stěžejních výsledků analytické části bylo zjištění, že město Cheb nemá vytvořený žádný marketingový plán, ba pro minulý a letošní rok nemá ani aktuální strategický plán rozvoje. Kvůli absenci těchto klíčových dokumentů nemá město formálně definovanou vizi, strategické a s nimi související marketingové cíle, a tudíž nemůže docházet k efektivnímu výkonu marketingového řízení. Zásadním doporučením je zajištění aktuálního strategického plánu rozvoje a vytvoření s ním souvisejícího plánu marketingového.

Strategické marketingové řízení je ve městě Chebu vykonáváno nahodile a bez koncepčního rámce. MěÚ Cheb je doporučeno vytvoření řídicího výboru, který by proces marketingu řídil, organizoval a kontroloval. V souvislosti s tímto návrhem je potřeba zřízení nové pracovní pozice, která by tento výbor vedla a spolu s tiskovou mluvčí a redaktorem městského bulletinu tvořila jeho jádro. Výbor by měl být optimálně doplněn také o další aktéry mimo místní samosprávu, ideálně o zástupce z řad významných podnikatelů, experty daného oboru či jiné, pro město významné osoby.

S ohledem na koncepční a strategickou fázi marketingového řízení je MěÚ Cheb doporučena podrobnější segmentace cílových skupin, targeting a konečný positioning. V rámci realizační fáze by měl být řídicím výborem vytvořen marketingový plán, definující cíle, zodpovědnost za jejich plnění a konkrétní způsob využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Nezbytným doporučením je také stanovení způsobu kontroly plnění marketingových cílů a její důsledná realizace.

Co se týče konkrétních návrhů v oblasti marketingového mixu, je práce zaměřena zejména na nástroje komunikační politiky, které lze nejrychleji, nejsnáze a nejlevněji ovlivňovat. PR města lze hodnotit jako velmi dobře prováděné, a tak autorka pouze klade důraz na nepolevující úsilí vytvářet pozitivní obraz města v očích nejen obyvatel, ale také

z pohledu široké veřejnosti. Provedenou image analýzou totiž bylo zjištěno, že zejména vnější image města dosahuje poměrně negativních hodnot.

Možná doporučení byla vytvořena v oblasti webmarketingu. Autorkou velmi vítaným faktem je redesign webových stránek, který by měl být implementován ve druhé polovině letošního roku. V souvislosti s ním navrhuje diplomantka vytvořit novou formu newsletteru, která by se vizuálně opírala o nový vzhled webu. Návrhem je také změna frekvence a obsahu z automaticky generovaných každodenních e-mailů na promyšlené informování občanů s frekvencí 1 newsletter/týden. Dle autorky práce je také velmi důležitá volba předmětu, která by měla odběratele zaujmout.

Další návrhy pro zefektivnění komunikace se týkají sociálních sítí, a to hlavně Instagramu. Město Cheb by mělo využít jeho potenciálu, který naskýtá levnou možnost budování image moderního a pokrokového města, čímž by ho ztraktivnila především v očích mladší generace. Co se týče Facebooku a Twitteru, zde není navržena žádná změna. Je však doporučeno aktivně využívat MěÚ Cheb již založený profil na profesní síť LinkedIn.

V rámci event marketingu, klasické reklamy (v případě Chebu realizované zejména tištěnou formou), přímého marketingu, podpory prodeje a osobního prodeje neshledala diplomantka žádné nedostatky.

V rámci zbývajících 7P komponentů marketingového mixu nebyly vytvořeny žádné stěžejní návrhy. V případě produktové, cenové a distribuční politiky to bylo zejména z důvodu chybějících kompetencí a nemožnosti snadné a rychlé nápravy daných slabých stránek. V rámci produktové politiky doporučila diplomantka zaměření se na koncept Smart Cities a implementaci jeho méně nákladných prvků do chodu města.

V oblasti lidí, materiálního prostředí, procesů a partnerství byla doporučena opatření týkající se zejména potlačení výskytu sociálně patologických jevů, naplánování rekonstrukce budovy nádraží a navázání partnerství na úrovni soukromého sektoru.

Závěrem lze tvrdit, že jednotlivé aktivity týkající se marketingového řízení jsou v prostředí města Chebu vykonávány z větší míry dobře až velmi dobře. Jako zásadní problém je však spatřován chybějící koncepční rámec formulovaný marketingovým plánem. Vytvoření řídicího výboru městského marketingu v čele s novým odborným pracovníkem a důkladná realizace všech fází marketingového řízení by vedla k nárůstu

efektivitu řízení městského marketingu, k vyšší konkurenceschopnosti a celkovému rozvoji města.

Na úplný konec této práce si autorka dovoluje použít k zamyšlení citát určený nám, občanům. Ačkoliv byl tento citát vyřčen již v roce 430 př. n. l., je v plném rozsahu poplatný i v dnešní moderní době. Athénský demokratický státník a politik Periklés totiž prohlásil: „Ten, kdo se nepodílí na záležitostech svého města, není tichým občanem, nýbrž špatným občanem.“ (Konken, 2000, s. 13).

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Srovnání marketingového mixu 4P, 4C a 4E

Tab. č. 2: Srovnání facebookových profilů městských institucí a událostí

Tab. č. 3: Přehled akcí pořádaných ve městě Chebu v roce 2016 a 2017

Tab. č. 4: SWOT analýza města Chebu pro rok 2018

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Rozdělení teritoriálního marketingu

Obr. č. 2: Mapa správního uspořádání Karlovarského kraje

Obr. č. 3: Anotace projektu Město Cheb – efektivní veřejná správa

Obr. č. 4: Orientační systém ve městě Chebu

Obr. č. 5: Oficiální webové stránky města Chebu v zobrazení pro desktopová zařízení

Obr. č. 6: Oficiální webové stránky města Chebu v zobrazení pro mobilní zařízení

Obr. č. 7: Facebookový profil Město Cheb

Obr. č. 8: Instagramový profil Město Cheb

## **Seznam použitých zkratek**

A.T.I.C.	Asociace turistických informačních center České republiky
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
EU	Evropská unie
FEK ZČU	Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni
MěÚ	městský úřad
MHD	městská hromadná odprava
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MD ČR	Ministerstvo dopravy České republiky
MP	Městská policie
PR	public relations (vztahy s veřejností)
SMO ČR	Svaz měst a obcí České republiky
SHS ČMS	Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska
TIC	Turistické infocentrum
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni
ZTP	zvlášť těžké postižení
ZTP/P	zvlášť těžké postižení s průvodcem

## Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje

- BOHÁČ, Jaromír. *Cheb*. Cheb: Město Cheb, 2007. ISBN 978-80-254-1913-7.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HÁLEK, V. *Marketing obcí*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-226-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, TLUČHOŘ, Jan. Marketing míst, obcí a měst. In: *Praktické marketingové aplikace*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. s. 25-46. ISBN 978-80-245-1307-2.
- JEŽEK, Jiří. Marketing obcí a měst v západních Čechách očima jejích představitelů. In: *Západočeské příspěvky k regionálnímu výzkumu. Sešit 1*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. s. 55-60. ISBN 80-7043-334-5.
- JEŽEK, Jiří. Městský marketing: Nástroj dlouhodobého rozvoje města. *Obec a finance*, 2006, 11(3), s. 31. ISSN 1211-4189.
- JEŽEK, Jiří. Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled). *Ekonomie a Management, E + M*. 2010, 10(4), s. 123 – 134, ISSN 1212-3609.
- JEŽEK, Jiří. Městský marketing: koncepty, aplikace, kritická analýza. *Ekonomický časopis*, 2011b, 59(3), s. 243 – 258. ISSN: 0013-3035.
- JEŽEK, Jiří, JEŽKOVÁ, Renáta. Městský marketing v České a Slovenskej republike a problémy jeho implementácie. *Regionální studia*, 2007, roč. 1. č. 1, s. 23 - 27, ISSN 1803-1471.
- JEŽEK, Jiří, RUMPEL, Petr a SLACH, Ondřej. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1.
- KARAVATZIS, Mihalis, ASHWORTH, Gregory. City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geographie*, 2005, 96(5), s. 506-514. ISSN 0040-747X.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KONKEN, Michael. *Stadtmarketing: Handbuch für Städte und Gemeinden*. Limburgerhof: FBV-Medien-Verl, 2000. ISBN 392946926X.

KOTLER, Philip, HAIDER, Donald H., REIN, Irving J. *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: Maxwell Macmillan International, 1993. ISBN 0029175968.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PAULÍČKOVÁ, Renáta. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 8070433655.

PILNÝ, Ivan. *Digitální ekonomika: žít nebo přežít*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0481-8.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

### **Legislativní zdroje**

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

Nářízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

### **Internetové zdroje**

AUTOBUSY KARLOVY VARY, A.S. *Tarif MHD Cheb* [online]. Karlovy Vary: Autobusy Karlovy Vary, a.s., 2018. [cit. 24.2.2018]. Dostupné z: <https://www.autobusy-kv.cz/ceniky-soubory/mhd-cheb.pdf>.

BOOKING. *Cheb: Nalezeno 10 možností ubytování* [online]. Booking Holdings Inc., 2018. [cit. 3.3.2018]. Dostupné [zde](#).



CENOVÁ MAPA ARK ČR. *Cenová mapa* [online]. Praha: Gekon, 2018. [cit. 20.3.2018]. Dostupné z: <http://cenovamapa.eu/>.

CZECHTOURISM. *Základní informace* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2017. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/>.

ČESKÁ INSPIRACE. *O české inspiraci* [online]. Hradec Králové: Česká inspirace, 2018. [cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <http://www.ceskainspirace.cz/kontakt/#zacatek>.

ČESKÉ DRÁHY. *Spojení a jízdenka* [online]. Praha: České dráhy, a. s., 2018. [cit. 20.3.2018]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/spojeni-a-jizdenka/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Cheb (okres Cheb): SLDB 2011* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012a. [cit. 2.4.2018]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31288&u= VUZEMI 43 554481#profil31291=page%3Dprofil-1-uzemi%26rqup%3DA%26pvo%3DPU-SLDB-2%26z%3DT%26f%3DTABULKA%26clsp%3D31291&profil31309=page%3Dprofil-uzemi%26rqup%3DA%26pvo%3DPU-SLDB-4%26z%3DT%26f%3DTABULKA%26clsp%3D31309&w=>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Česká republika: SLDB 2011* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012b. [cit. 2.4.2018]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31288&u= VUZEMI 97 19#profil31291=page%3Dprofil-uzemi%26rqup%3DA%26pvo%3DPU-SLDB-2%26z%3DG%26f%3DGRAFICKY OBJEKT%26clsp%3D31291&profil31309=page%3Dprofil-uzemi%26rqup%3DA%26pvo%3DPU-SLDB-4%26z%3DT%26f%3DTABULKA%26clsp%3D31309&w=>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Cheb (okres Cheb): Vybrané údaje za obec* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017a. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u= VUZEMI 43 554481#>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Vývoj počtu obyvatel v obcích Karlovarského kraje v letech 1991-2016* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017b. [cit. 2.4.2018].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/vyvoj-poctu-obyvatel-v-obcich-karlovarskeho-kraje-v-letech-19912016>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Cheb (okres Cheb): Demografický vývoj* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017c. [cit. 2.4.2018]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u= VUZEMI 43 554481#w=>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Statistická ročenka České republiky - 2017* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017d. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/29-vybrane-ukazatele-regionu-soudrznosti-a-kraju-xvuhqd3otd>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018a. [cit. 2.4.2018]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Mzdy v krajích ČR* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018b. [cit. 2.4.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. *Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 31. 3. 2018 podle MPSV* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018c. [cit. 13.4.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-31-3-2018-podle-mpsv>.

EUREGIO EGRENSIS. *Euregio Egrensis: euroregion uprostřed Evropy* [online]. Karlovy Vary: Regionální sdružení obcí a měst Euregio Egrensis, 2018a. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://euregio-egrensis.org/pictures/3046e8161ee56323432e72748cf23dfc.jpg>.

EUREGIO EGRENSIS. *Dohoda o spolupráci* [online]. Karlovy Vary: Regionální sdružení obcí a měst Euregio Egrensis, 2018b. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://euregio-egrensis.org/cz/o-sdruzeni/historie/page/historie/>.

EUREGIO EGRENSIS. *Projekty EE* [online]. Karlovy Vary: Regionální sdružení obcí a měst Euregio Egrensis, 2018c. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://euregio-egrensis.org/cz/projekty/page/projekty>.

EUREGIO EGRENSIS. *Podpora z EU* [online]. Karlovy Vary: Regionální sdružení obcí a měst Euregio Egrensis, 2018d. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://euregio-egrensis.org/cz/podpora-eu/page/podpora-eu-df>.

FACEBOOK. *Hlavní stránka* [online]. Menlo Park: Facebook Inc., 2018. [cit. 18.4.2018]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>.

Facebook – Marketin na Facebooku [online]. [cit. 2016-4-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/products/pages/>

FEK ZČU. *Vyhláška č. 6DV/2017 děkana Fakulty ekonomické ZČU: Stipendia studentů FEK pro akademický rok 2017/2018* [online]. Plzeň: FEK ZČU, 2018. [cit. 13.4.2018]. Dostupné z: [https://www.dfek.zcu.cz/blob.php?table=internet\\_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4698](https://www.dfek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4698).

FLIXBUS. *Rezervace* [online]. Mnichov: FlixBus GmbH, 2018. [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/>.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Investoři do Chebu míří i bez pobídek. Jsou to vyhozené peníze, říká starosta* [online]. Praha: Economia, 2018. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65643530-investori-do-chebu-miri-i-bez-pobidek-jsou-to-vyhozene-penize-rika-starosta>.

HÜTTLOVÁ, SARAH. *Image města Chebu (výsledky průzkumu)*, 2018. Dostupné z: <https://image-mesta-chebu.vyplnto.cz>.

CHEBSKÝ DENÍK. *Developer: V Chebu budujeme jednu z největších průmyslových zón střední Evropy* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA a. s., 2018. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/kratina-v-chebu-bude-jedna-z-nejvetsich-prumyslovych-zon-stredni-evropy-20170116.html>.

INTERAKTIVNÍ ENCYKLOPEDIE MĚSTA CHEBU. *O projektu Interaktivní encyklopedie města Chebu* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018. [cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <http://encyklopedie.cheb.cz/cz/o-projektu>.

INSTAGRAM. *Hlavní stránka* [online]. Menlo Park: Facebook Inc., 2018. [cit. 18.4.2018]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/>.

JEŽEK, Jiří. *Marketing jako nástroj tvorby a zvyšování konkurenční schopnosti měst (certifikovaná metodika)* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita, 2011b.

[cit. 2.10.2017]. Dostupné z: [http://www.fek.zcu.cz/blob.php?table=internet\\_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=2862](http://www.fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=2862).

LETIŠTĚ KARLOVY VARY. *Úvodní stránka* [online]. Karlovy Vary: Letiště Karlovy Vary s.r.o., 2018. [cit. 4.3.2018]. Dostupné z: <http://www.airport-k-vary.cz/cs/>.

MAS21. *Dohoda o změně zakládací smlouvy (úplné znění zakládací smlouvy ke dni 8. 6. 2017)* [online]. Františkovy Lázně: MAS21, 2017. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: [http://mas21.cz/wp-content/uploads/2017/08/zakladaci\\_listina\\_2017\\_opr\\_web.pdf](http://mas21.cz/wp-content/uploads/2017/08/zakladaci_listina_2017_opr_web.pdf).

MEDIAGURU. *Mediální slovník: Sociální sítě – Social Media* [online]. MediaGuru. Praha: PHD, a. s., 2017a. [cit. 3.10.2017]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/socialni-site-social-media/>.

MEDIAGURU. *Počet používaných sociálních sítí na uživatele roste* [online]. MediaGuru. Praha: PHD, a. s., 2017b. [cit. 14.4.2017]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/05/pocet-pouzivanych-socialnich-siti-na-uzivatele-roste/>.

MĚSTSKÁ POLICIE CHEB. *Městská policie - založení* [online]. Cheb: Městská policie Cheb, 2017. [cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <http://www.mpcheb.cz/mestska-police-zalozeni/d-1426>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Podmínky prodeje* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2011. [cit. 26.2.2018]. Dostupné z: [http://www.cheb.cz/assets/File.ashx?id\\_org=5091&id\\_dokumenty=939474](http://www.cheb.cz/assets/File.ashx?id_org=5091&id_dokumenty=939474).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Města Cheb a Bac Ninh jsou partnery* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2015. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: [http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=5091&id=955494&n=mesta%2Dcheb%2Da%2Dbac%2Dninh%2Djsou%2Dpartnery](http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5091&id=955494&n=mesta%2Dcheb%2Da%2Dbac%2Dninh%2Djsou%2Dpartnery).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Městský orientační systém* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2016. [cit. 26.2.2018]. Dostupné z: [http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=5091&id=961308&n=mestsky%2Dorientacni%2Dsystem](http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5091&id=961308&n=mestsky%2Dorientacni%2Dsystem).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Město získalo přistávací dráhu chebského letiště* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2017c. [cit. 4.3.2018]. Dostupné z:

[http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=5091&id=962138&n=mesto%2Dziskalo%2Dpristavaci%2Ddrahu%2Dchebskeho%2Ddletiste](http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5091&id=962138&n=mesto%2Dziskalo%2Dpristavaci%2Ddrahu%2Dchebskeho%2Ddletiste).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Naši na veletrhu bodují* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2017d. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: [http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=5091&id=962764&n=nasi%2Dna%2Dveletrhu%2Dboduji](http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5091&id=962764&n=nasi%2Dna%2Dveletrhu%2Dboduji).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Veletrh pracovních příležitostí* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2017e. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: [http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=5091&id=965953&n=veletrh%2Dpracovnich%2Dprilezitosti](http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5091&id=965953&n=veletrh%2Dpracovnich%2Dprilezitosti).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Přehled podnikatelských subjektů s majetkovou účastí města* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2017f. [cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <http://www.cheb.cz/prehled-podnikatelskych-subjektu-s-majetkovou-ucasti-mesta/d-757981/p1=56535>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Přehled příspěvkových organizací města Chebu* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2017g. [cit. 12.4.2018]. Dostupné z: <http://www.cheb.cz/prehled-prispevkovych-organizaci-mesta-chebu/d-925148/p1=56535>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Informace k poplatkům za svoz odpadu a ze psů* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018a. [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: [http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=5091&id=967967&n=informace%2Dk%2Dpoplatkum%2Dza%2Dsvoz%2Dodpadu%2Da%2Dze%2Dpsu&p1=56530](http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5091&id=967967&n=informace%2Dk%2Dpoplatkum%2Dza%2Dsvoz%2Dodpadu%2Da%2Dze%2Dpsu&p1=56530).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Cheb: Oficiální internetové stránky města* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018b. [cit. 16.3.2018]. Dostupné z: <http://www.cheb.cz/>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Nájemci nebytových prostor mohou získat věrnostní slevy* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018e. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://www.cheb.cz/vybor-pro-strategicky-rozvoj-vystavbu-uzemni-plan/os-33133>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Výbor pro strategický rozvoj, výstavbu, územní plán* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018f. [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: <http://www.cheb.cz/vybor-pro-strategicky-rozvoj-vystavbu-uzemni-plan/os-33133>.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Partnerská města* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018g. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z:

[http://www.cheb.cz/vismo/osnova.asp?id\\_org=5091&id\\_osnovy=72786&n=partnerska%2Dmesta&p1=56555](http://www.cheb.cz/vismo/osnova.asp?id_org=5091&id_osnovy=72786&n=partnerska%2Dmesta&p1=56555).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Schválený rozpočet města Chebu na rok 2018* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018h. [cit. 14.4.2018]. Dostupné z: [http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=5091&id=967295&n=schvaleny%2Drozpocet%2Dmesta%2Dchebu%2Dna%2Drok%2D2018](http://www.cheb.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=5091&id=967295&n=schvaleny%2Drozpocet%2Dmesta%2Dchebu%2Dna%2Drok%2D2018).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Radniční listy – Březen 2018* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018i. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: [http://www.cheb.cz/assets/File.ashx?id\\_org=5091&id\\_dokumenty=967966](http://www.cheb.cz/assets/File.ashx?id_org=5091&id_dokumenty=967966).

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Newsletter ke dni 20. 3. 2018* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018j. [cit. 20.3.2018]. Dostupné z: internet.

MIKROREGION CHEBSKO. *Základní informace o mikroregionu* [online]. Cheb: Mikroregion Chebsko, 2010a. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://www.chebsko.net/zakladni-informace-o-mikroregionu/>.

MIKROREGION CHEBSKO. *Mapa regionu* [online]. Cheb: Mikroregion Chebsko, 2010b. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://www.chebsko.net/mapa-regionu/>.

MIKROREGION CHEBSKO. *Projekty* [online]. Cheb: Mikroregion Chebsko, 2010c. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://www.chebsko.net/projekty/>.

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *Tranzitní železniční koridory* [online]. Praha: Ministerstvo dopravy ČR, 2018. [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Drazni-doprava/Zeleznicni-infrastruktura/Tranzitni-zeleznicni-koridory>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Koncept Smart Cities* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/Smart-Cities/Koncept-Smart-Cities>.

PORTÁL ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ. *Mapa správního uspořádání České republiky (k 31. 12. 2009): Karlovarský kraj* [online]. Praha : Ústav územního rozvoje, 2009. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://portal.uur.cz/images/mapy/08-cleneni-karlovarsky.jpg>.

REGIOJET. *Jízdenky* [online]. Brno: Student Agency k.s., 2018. [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: <https://www.regiojet.cz/>.

REGION MEDIA. *Chebské radniční listy* [online]. Praha: Media 40+ s.r.o., 2018. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://www.regionmedia.cz/nase-media/detail/237-chebske-radnicni-listy>.

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR. *Na D6 rostou nové dva úseky, na leden se plánuje obchvat Lubence* [online]. Praha: Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2017a. [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: <http://www.dalnice-d6.cz/novinky/z-tisku/na-d6-rostou-nove-dva-useky-na-leden-se-planuje-obchvat-lubence>.

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR. *Obchvat Lubence bude levnější, výběrové řízení srazí cenu o třetinu* [online]. Praha: Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2017b. [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: <http://www.dalnice-d6.cz/novinky/z-tisku/na-d6-rostou-nove-dva-useky-na-leden-se-planuje-obchvat-lubence>.

SDRUŽENÍ HISTORICKÝCH SÍDEL ČECH, MORAVY A SLEZSKA. *Vyhodnocení soutěže historické město roku 2014* [online]. Praha: Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, 2015. [cit. 4.4.2018]. Dostupné z: <http://www.historickasidla.cz/cs/historicke-mesto-roku/vyhodnoceni-souteze-historicke-mesto-roku-2014.html>.

SDRUŽENÍ HISTORICKÝCH SÍDEL ČECH, MORAVY A SLEZSKA. *O sdružení* [online]. Praha: Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, 2018. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://www.historickasidla.cz/cs/o-sdruzeni/>.

SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Hlavní cíle* [online]. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2018. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/cz/svaz-mest-a-obci-cr/hlavni-cile/default.aspx>.

TURISTICKÉ INFOCENTRUM CHEB. *Historie města* [online]. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018. [cit. 30.3.2018]. Dostupné z: <http://tic.cheb.cz/historie-mesta/ds-28850/archiv=0&p1=26918>.

TV ZÁPAD. *Cheb: Zeptali jsme se na bezpečnost ve městě a situaci v zastupitelstvu* [online]. Cheb: TV Západ, 2017. [cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <http://www.regionzapad.cz/blog/cheb-zeptali-jsme-se-na-bezpecnost-ve-meste-a-situaci-v-zastupitelstvu-tv-zapad-139838/>.

ZÁPADOČESKÉ DIVADLO V CHEBU. *Výroční zpráva 2016* [online]. Cheb: Západočeské divadlo v Chebu, 2017. [cit. 2.4.2018]. Dostupné z: [http://www.divadlocheb.cz/zpravy/2016/VZ\\_2016.pdf](http://www.divadlocheb.cz/zpravy/2016/VZ_2016.pdf).

ZLATÝ ERB. *Výsledky krajského kola Karlovarského kraje* [online]. Praha: Český zavináč, z. s., 2017. [cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <http://www.zlatyerb.cz/vysledky-krajskeho-kola-karlovarskeho-kraje/d-1364>.

ZLATÝ ERB. *Výsledky krajského kola Karlovarského kraje + TV reportáž* [online]. Praha: Český zavináč, z. s., 2018. [cit. 1.4.2018]. Dostupné z: <http://www.zlatyerb.cz/vysledky-krajskeho-kola-karlovarskeho-kraje-43-tv-reportaz/d-1447/p1=1457>.

### **Interní zdroje**

DHV CR. *Aktualizace strategického plánu rozvoje města Chebu*. Praha: DHV CR spol. s r. o., 2012.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Obecně závazná vyhláška č. 2/2010 o místním poplatku ze psů*. Cheb: Městský úřad Cheb, 2010.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Komunikační manuál města Chebu*. Cheb: Městský úřad Cheb, 2012.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Směrnice tajemníka Městského úřadu Cheb: Kodex etiky zaměstnanců města Chebu*. Cheb: Městský úřad Cheb, 2014.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Město Cheb - Efektivní veřejná správa*. Cheb: Městský úřad Cheb, 2017a.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Zásady pronájmu bytů ve vlastnictví města Chebu č. 11/2017*. Cheb: Městský úřad Cheb, 2017b.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Ceník za stání silničních motorových vozidel v oblastech placeného stání od 01.03.2018*. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018b.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Obecně závazná vyhláška č. 1/2018 o místním poplatku za užívání veřejného prostranství*. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018c.

MĚSTSKÝ ÚŘAD CHEB. *Směrnice č. 4/2018, kterou se mění Zásady pronájmu, prodloužení nájmu, podnájmu a výpůjček nebytových prostor ve vlastnictví města Chebu č. 46/2012*. Cheb: Městský úřad Cheb, 2018d.



## **Seznam příloh**

Příloha A: SWOT analýza města Chebu pro rok 2012

Příloha B: Srovnání nákladů na bydlení na území Chebska

Příloha C: Jednotný vizuální styl města Chebu

Příloha D: Podoba Chebských radničních listů

Příloha E: Podoba vybraných propagačních materiálů

Příloha F: Vzhled newsletteru

Příloha G: Vyhodnocení ankety Image města Chebu

Příloha H: Ukázky zdařilé propagace vybraných měst na Instagramu

## Přílohy

### Příloha A: SWOT analýza města Chebu pro rok 2012

S – Silné stránky	W – slabé stránky
<b>Dopravní a technická infrastruktura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- systematická obnova místních komunikací a zvyšování parkovacích kapacit</li><li>- nový modernizovaný železniční koridor</li><li>- Cheb je součástí lokalit s plánovaným rozvojem železničních dopravních cest</li><li>- dobře zajištěná obslužnost širšího centra města MHD vč. spojení města s dalšími sídly dálkovou autobusovou dopravou</li><li>- šetrně provedená rekonstrukce a revitalizace klidových zón ve městě (pěší zóna v centru, pravý břeh Ohře)</li></ul>	<b>Dopravní a technická infrastruktura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- přítomnost nejvytíženějších silničních tahů a tranzitních železničních tahů působících jako bariéra</li><li>- problematické vnitřní propojení území (místní část x centrum)</li><li>- dopravně problematické lokality v centru města</li><li>- nevyhovující technická úroveň místních komunikací v okrajových částech města a výskyt středně závažných stavebních závad na silnicích III. třídy</li><li>- nevyhovující stav vlakového nádraží</li><li>- nedostatečná obslužnost okrajových lokalit města prostřednictvím MHD</li><li>- vedení městské cyklostezky mimo hlavní centrum města</li><li>- nevyhovující stav letiště (povrch přistávací a vzletové dráhy)</li></ul>
<b>Zdravotnictví a sociální sféra</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- zlepšování infrastruktury nemocnice</li><li>- dobře zajištěná obslužnost záchrannou zdravotnickou službou</li><li>- fungující proces komunitního plánování</li><li>- stabilní monitoring sociálních a dalších navazujících služeb</li><li>- rozvinuté služby pro seniory a osoby sociálně slabé</li><li>- existence záměru vedoucího ke zvyšování kvality ubytovacích služeb pro sociálně slabé</li></ul>	<b>Zdravotnictví a sociální sféra</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- ztížené podmínky pro zajištění kvalitní lůžkové i ambulantní zdravotnické péče</li><li>- nízká kapacita praktických lékařů</li><li>- nevhodná věková struktura lékařů</li><li>- nízká heterogenita sociálních služeb</li><li>- identifikována nespokojenost s nabídkou služeb pro mládež a tělesně postižené</li><li>- absence některých sociálních služeb (týdenní stacionář, protitoxikomanická poradna, sociální bydlení aj.)</li><li>- nepříznivá demografická struktura obyvatelstva</li><li>- slabá sociální stabilita a nižší vztah obyvatelstva k obývanému území</li></ul>

<p><b>Životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká retenční schopnost území v souvislosti s existencí ploch pro akumulaci vody</li> <li>- vyšší kvalita ovzduší v centru města</li> <li>- pozitivní struktura energetických zdrojů využívaných při vytápění domácností</li> <li>- realizace projektů zaměřených na intenzifikaci sběru separovaného odpadu</li> <li>- intenzivní podpora města ohledně připojování domácností na vodovodní síť</li> <li>- spokojenost obyvatel s dostupností parkových ploch a ploch veřejné zeleně</li> </ul>	<p><b>Životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- existence negativních dopadů na kvalitu prostředí ze současné těžební činnosti</li> <li>- výskyt sesuvných území v k.ú. Háje, Hradiště, Dřenice</li> <li>- nepříznivý ekologický stav tekoucích i stojatých povrchových vod vč. trvalého překračování limitů obsahu chemických látek</li> <li>- potenciálně nevyhovující jakosti podzemních vod</li> <li>- závislost jakosti vod na realizaci zahraničních zásahů</li> <li>- hluková zátěž u tranzitních dopravních tahů (např. II/214)</li> <li>- absence plnohodnotné měřicí stanice kvality ovzduší ČHMÚ</li> <li>- výskyt ekologických zátěží ohrožujících jakost vodních útvarů i přírodní charakter biotopů</li> <li>- nižší kvalita veřejných ploch zeleně, nedostatečná údržba a výsadba</li> </ul>
<p><b>Školství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrá naplněnost mateřských škol</li> <li>- vyšší kapacity mateřských škol oproti srovnatelným městům</li> <li>- dobrá nabídka vzdělávacích programů mateřských škol</li> <li>- průběžné vzdělávání pedagogických pracovníků školek</li> <li>- získávání zpětné vazby od rodičů,</li> <li>- široké spektrum doplňujících školních vzdělávacích aktivit, kulturních a společenských akcí a programů</li> <li>- dostačující kapacita základních škol</li> <li>- nabídka různorodých vzdělávacích programů na základních školách</li> <li>- přítomnost alternativního školství</li> <li>- podpora středního školství ze strany města</li> </ul>	<p><b>Školství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dílčí infrastrukturní potřeby v oblasti mateřského a základního školství</li> <li>- nevyhovující prostory pro střední školství v městě</li> </ul>

<b>Kultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadstandardní vklad města do kultury</li> <li>- přítomnost městského divadla</li> <li>- dobré výkonnostní ukazatele divadla a kvalita jeho umělecké produkce</li> <li>- podpora krajských kulturních institucí ze strany města</li> <li>- moderní kulturní centrum</li> <li>- pestrá dramaturgie kulturního centra</li> <li>- oživení prostoru chebského hradu a jeho využití pro kulturní aktivity</li> <li>- kvalitní výkonnostní ukazatele chebských galerií</li> <li>- dobré výkonnostní ukazatele městské knihovny</li> <li>- vysoká kvalita a rozsah kulturních aktivit ve městě</li> </ul>	<b>Kultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány</li> </ul>
<b>Sport</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výrazné silné stránky nejsou identifikovány</li> </ul>	<b>Sport</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nižší finanční podpora některých oblastí sportu</li> <li>- dílčí infrastrukturní problémy v oblasti sportu</li> </ul>
<b>Cestovní ruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvyšování standardu ubytovacích zařízení - nárůst pokojů s menším počtem lůžek</li> <li>- zvyšující se návštěvnost infocentra</li> <li>- vysoký přírodní a kulturně historický potenciál města a jeho okolí</li> <li>- vysoká kvalita a rozsah kulturních aktivit ve městě</li> <li>- zavedení destinačního managementu</li> </ul>	<b>Cestovní ruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- absence lokální zastřešující turistické organizace koordinující cestovní ruch</li> </ul>
<b>Ekonomika města</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány – pozitivní faktory spadají do oblasti vnějších faktorů - příležitostí</li> </ul>	<b>Ekonomika města</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány – negativní faktory spadají do oblasti vnějších faktorů - hrozeb</li> </ul>
<b>Demografie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány – pozitivní faktory spadají do oblasti vnějších faktorů - příležitostí</li> </ul>	<b>Demografie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány – pozitivní faktory spadají do oblasti vnějších faktorů - příležitostí</li> </ul>
<b>Krizové řízení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány</li> </ul>	<b>Krizové řízení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány</li> </ul>

O – příležitosti	T- Hrozby
<p><b>Dopravní infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opatření vyplývající ze Strategie rozvoje železniční a související cyklistické dopravy v ČR</li> <li>- restrikce kamionového provozu v SRN na tazích směřujících do Chebu</li> </ul>	<p><b>Dopravní infrastruktura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oddalování zavedení mýtného na silnicích I. tříd</li> <li>- prolomení těžebních limitů a rozvoj těžby hnědého uhlí a s tím související střety se záměry města (jihovýchodní obchvat)</li> </ul>
<p><b>Zdravotnictví a sociální sféra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- změna legislativních podmínek ve smyslu snížení nároků na požadované vzdělání středních zdravotnických pracovníků</li> <li>- podpora udržení a rozvoje státních a krajských programů zacílených na sociální integraci, prevenci a poradenství</li> </ul>	<p><b>Zdravotnictví a sociální sféra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- restrikce nemocniční zdravotnické péče v důsledku omezování finančních úhrad zdravotních pojišťoven</li> <li>- omezení státních finančních zdrojů do celého sektoru zdravotnictví</li> <li>- nevhodná věková struktura lékařských kapacit</li> <li>- prohlubování hospodářské krize a zvyšování míry nezaměstnanosti</li> <li>- demografické stárnutí a zvyšování podílu obyvatel s vyšší mírou závislosti</li> <li>- nárůst počtu obyvatel bez domova</li> <li>- omezení finančních zdrojů pro poskytovatele sociálních služeb s vazbou na omezení krajských dotačních titulů</li> <li>- změna legislativních podmínek ve smyslu novely zákona o sociálně-právní ochraně dětí</li> </ul>
<p><b>Životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení zájmu obyvatel o čistotu města</li> </ul>	<p><b>Životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prolomení těžebních limitů a rozvoj těžby hnědého uhlí a s tím související snížení účinnosti prvků protipovodňové ochrany a narušení odvodňovacího systému</li> <li>- zvýšení podílu fosilních paliv jako energetického zdroje pro vytápění</li> <li>- existence zvýšené seismické aktivity území</li> <li>- trvalé snižování jakosti povrchových vod z důvodu zhoršené jakosti vod přitékajících ze SRN</li> </ul>

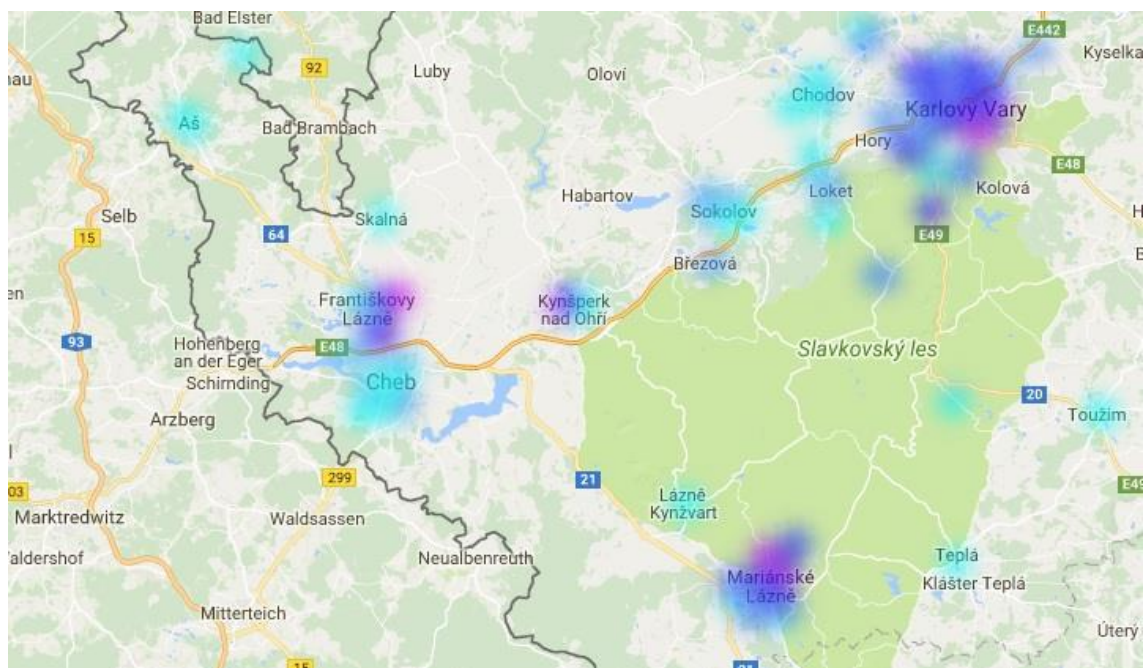
<b>Školství</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nárůst počtu žáků u uměleckého školství</li> <li>- zachování vyrovnaného zastoupení jednotlivých oborů středního školství ve městě</li> <li>- další přítomnost detašovaného pracoviště Západočeské univerzity – Ekonomické fakulty</li> </ul>	<b>Školství</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoký věk pedagogických pracovníků</li> <li>- nízké zastoupení mužů jako pedagogických pracovníků</li> <li>- konkurence středních škol s moderním vybavením v okolních městech</li> <li>- nedostatečná nabídka možností všeobecného středoškolského vzdělávání (gymnázia)</li> <li>- předpokládané snižování poptávky (pokles počtu obyvatel ve věku žáků středních škol)</li> </ul>
<b>Kultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zachování koncentrovaného výskytu kulturních institucí zřizovaných Karlovarským krajem</li> </ul>	<b>Kultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- snižování počtu uživatelů některých kulturních služeb (knihovny)</li> <li>- místními obyvateli pocíťovaný nedostatek kulturních akcí v centru města</li> </ul>
<b>Sport</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou identifikovány</li> </ul>	<b>Sport</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- místními obyvateli pocíťovaný nedostatečný počet sportovišť ve městě</li> </ul>
<b>Cestovní ruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- další zvyšování počtu návštěvníků nerezidentů</li> <li>- zlepšující se image města v médiích</li> </ul>	<b>Cestovní ruch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- propad návštěvnosti města v uplynulých letech</li> <li>- nízká doba pobytu návštěvníků</li> <li>- prolomení těžebních limitů a rozvoj těžby hnědého uhlí a s tím související snížení rekreačního potenciálu (zmenšení plochy vodní nádrže Jesenice)</li> </ul>
<b>Bydlení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nižší cena bydlení oproti srovnatelným městům</li> </ul>	<b>Bydlení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nižší počet rodinných domů oproti srovnatelným městům</li> <li>- nižší tempo nové výstavby</li> <li>- vyšší stáří domovní zástavby oproti srovnatelným městům</li> </ul>
<b>Ekonomika města</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší zastoupení počtu subjektů u většiny odvětví oproti srovnatelným městům</li> </ul>	<b>Ekonomika města</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyšší počet živností a nižší počet právnických forem oproti srovnatelným městům</li> <li>- nárůst nezaměstnanosti</li> </ul>
<b>Demografie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zachování vyššího zastoupení věkových skupin 0 – 14 let a 15 – 65 let oproti srovnatelným městům</li> <li>- zachování vyššího počtu živě narozených a nižší počet zemřelých oproti srovnatelným městům</li> </ul>	<b>Demografie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stárnutí populace</li> <li>- odliv obyvatel</li> <li>- vysoká migrace</li> </ul>

<b>Krizové řízení</b> - nejsou identifikovány	<b>Krizové řízení</b> - nejsou identifikovány
<b>Udržitelný rozvoj</b> - orientace obyvatelstva na ekologické druhy dopravy, především na cyklistickou dopravu, finanční podpora EU na výstavbu cyklistické infrastruktury v příštím programovém období 2014+ - finanční podpora EU na revitalizaci brownfields v příštím programovém období 2014+ - zpřísnění opatření (např. v aktualizaci Politiky územního rozvoje ČR) na omezení plošného rozvoje sídel mimo zastavěné území - zvýšení poplatků za odnětí půdy ze ZPF - zlepšení kvality povrchových vod ve vodních tocích a ve vodních nádržích Skalka a Jesenice - regenerace veřejných prostorů města jako generátor aktivity soukromých vlastníků nemovitostí k jejich údržbě a obnově	<b>Udržitelný rozvoj</b> - další úbytek obyvatel a s tím související pokles zájmu o nemovitosti, opouštění nemovitostí (především v izolovaných sídlech), chátrání objektů, vznik dalších brownfields a další destabilizace urbanistické struktury - zastavení/výrazný pokles finanční podpory výstavby cyklistické infrastruktury - další růst preference individuální automobilové dopravy - pokračující trend rezidenční suburbanizace v zázemí jádrového města Chebu - pokračující trend výstavby velkých nákupních center mimo centrální část města a s tím související vyliďňování centrální části

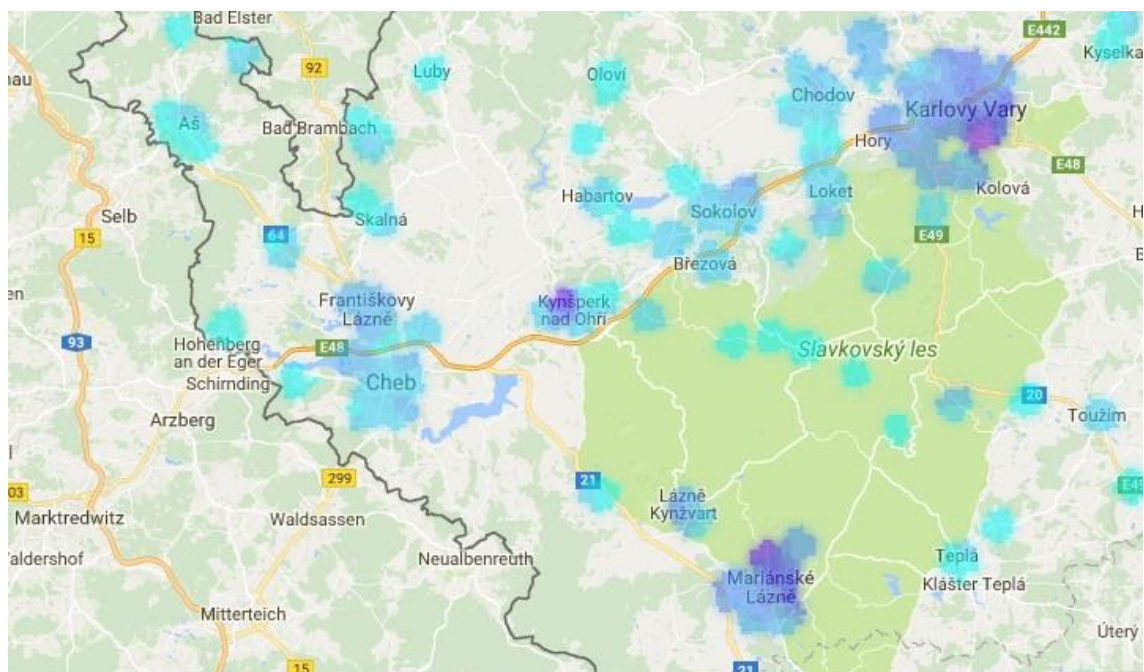
Zdroj: DHV CR (2012, s. 278 – 282)

## Příloha B: Srovnání nákladů na bydlení na území Chebska

### Byty nájem

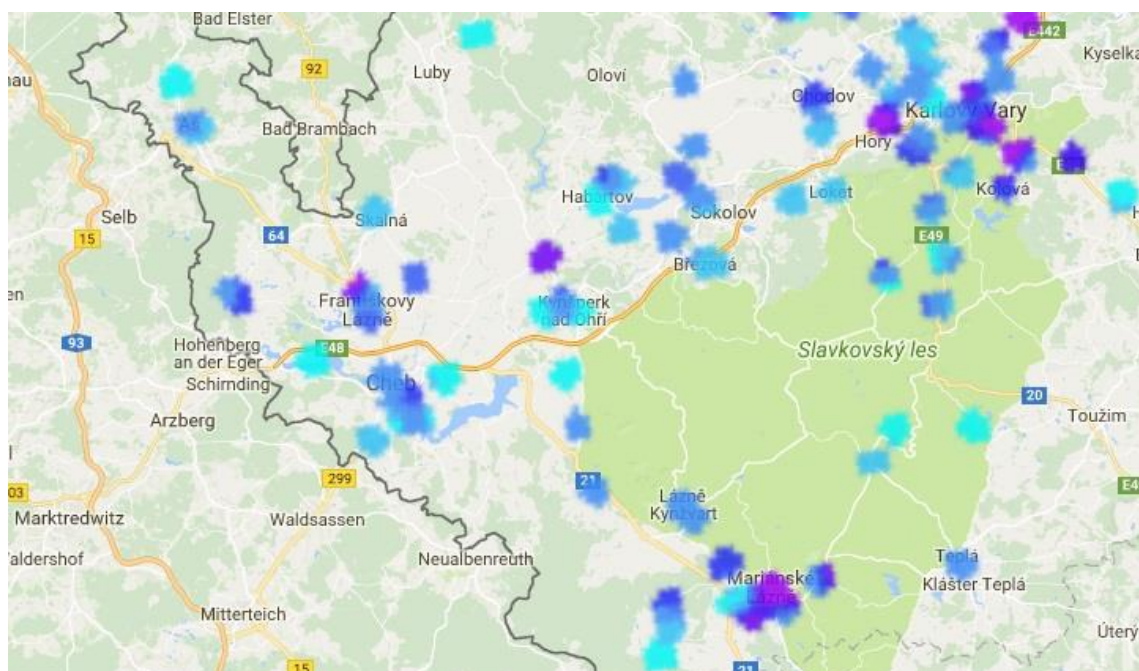


### Byty prodej





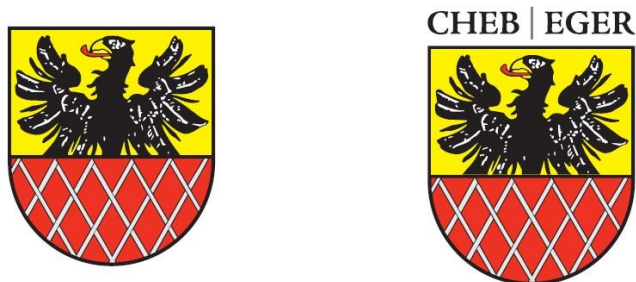
## Domy prodej



Zdroj: Cenová mapa ARK ČR (2018)

## Příloha C: Jednotný vizuální styl města Chebu

Jednotný vizuální styl je definován v Komunikačním manuálu města Chebu (2012). Jeho základním prvkem je **městský znak**, kterého je užíváno pro všechna označení týkající se města Chebu. Jeho dvě podoby užití jsou uvedeny níže.



Výše uvedený obrázek nabízí dvě podoby městského znaku. Nad znakem může být použit nápis CHEB | EGER napsaný písmem Adobe Jenson Pro Bold. V případech, kdy je ve spojení s městským znakem uvedeno v textu „město Cheb“, používá se znak bez nápisu.

Znak města tvoří dělený štít, který ve spodní části zobrazuje stříbrnou mříž na červeném pozadí a v horní pak černou orlici s roztaženými křídly na zlatém podkladu. Z hlediska městské heraldiky mříž značí právo obyvatel chránit svou bezpečnost, orlice (orel je vyobrazován se dvěma hlavami, orlice s jednou) pak vyjadřuje moc, odvahu, sílu a statečnost. Podobný význam mají i použité barvy – červená vyjadřuje statečnost a odvážnost, zlatá (žlutá) je symbolem vznešenosti a blahobytu a černá pak pokoru a oddanost, ale také zásadovost a sílu.

Další součástí jednotného vizuálního stylu je **turistická značka**, jež se využívá především pro turistické a propagační materiály města.



Výše uvedená turistická značka má podobu stylizovaného Špalíčku doplněného o nápisy „Cheb“ a „Eger“.

Komunikační manuál udává také přípustné **typy písma**. Základním písmem jednotného vizuálního stylu města Chebu je Arial, který se používá pro propagační a užitkové materiály technického charakteru (obálky, dopisní papíry, manuály, brožury, vizitky apod.). Doplnkovým písmem je Times New Roman, jež se využívá pro běžnou sazbu formulářů, dopisů nebo tabulek. Dalším doplňkovým písmem je Adobe Jenson Pro Bold, které se používá pro nápis nad městským znakem či pro zvýraznění nadpisů.

V daném stylu jsou vytvořeny i šablony merkantilních tiskovin, mezi které se řadí hlavičkové papíry, vizitky, obálky, bannery, letáky, plakáty, brožury či vzhled e-mailů. Komunikační manuál také upravuje podobu reklamních předmětů nebo označení vozidel.

Zdroj: MěÚ Cheb (2012)

MĚSTO CHEB



# Chebské radniční listy

[www.cheb.cz](http://www.cheb.cz)

BŘEZEN 2018

ZAJÍMAVOSTI • INFORMACE Z RADNICE • PARKOVACÍ ZÓNY • PROGRAMOVÝ SERVIS

## ÚVODEM...



Milí Chebané,

při prvním letošním Dnu se starostou mne se svými nápady a připomínkami navštívily skoro tři desítky občanů našeho města. Z toho, jaký máte o setkání zájem, mám radost. Myslím, že je mnohem lepší si věci vyříkat z očí do očí, než psát například rozčilené

komentáře na Facebooku. Dorazte a sami uvidíte, že s problémy se dá pohnout. Posledním příkladem je třeba prožezání keřů kolem cesty do chatové oblasti Podhrad-Potočná. Tamní chataři za mnou přišli a po pár týdnech je vše hotovo. Nyní vás opět očekávám ve středu 7. března od 14 do 17 hodin. A nově na to nebudu sám. Přípravami budou i oba místostarostové, do jejichž kompetence některé vaše podněty a stížnosti spadají. Společně určitě zvládneme i takový nápor, jaký byl poslední. Přijďte, dveře na radnici máte vždy otevřené!

Uzavřená lávka do Hájů bude snad už během krátké doby minulostí. Projektant slíbil, že dokumentaci potřebnou pro provedení provizorní opravy dodá do konce března. Hned pak by se mělo začít pracovat. Pracovníkům Chetesu, kteří opravu provedou, jsem dal úkol, aby byli s projektární kanceláří průběžně v kontaktu a s předstihem si zajistili materiál potřebný k opravě. Věřím tedy, že v průběhu dubna bude lávka opět v provozu. Také už se pracuje na projektu lávky nové, která by se měla instalovat v příštím roce.

Doufám také, že v dohledné době se nové lávky dočkají i občané Švédského vrchu. V průběhu letošního roku dojde k odstranění stávající uzavřené lávky, která definitivně dosloužila. Přípravy na tuto náročnou akci jsou v plném proudu. Zároveň se intenzivně pracuje na projektové dokumentaci lávky nové. Původně zvažovaná varianta jednoduché a finančně přijatelné lávky nevyhověla velmi přísným požadavkům správce kolejí. Správy železniční dopravní cesty, takže je bohužel jasné, že nepůjde o žádné levné řešení. Hledáme proto také vhodný dotační titul, který by alespoň část nákladů pokryl. S dobrou zprávou se z nedávného jednání v Praze vrátil místostarosta Pospíšil. Dráhy přislíbily, že nám poskytnou pozemky, po kterých vede cesta za kolejíštěm na Švédský vrch. Nic už by tedy nemělo bránit tomu, abychom přístupovou trasu pro pěší z města na Švédský vrch během letoška zásadně vyřešili. Chceme, aby se občané na Švédský vrch dostali příjemnou cestou a hlavně bezpečně.

*Mgr. Zdeněk Hrkal, starosta Chebu*



**CHEBSKÝ MASOPUST.** Druhou únorovou sobotu prošel historickým centrem Chebu již po čtrnácté tradiční průvod masopustních masek, který připravilo chebské muzeum ve spolupráci s městem, Západočeským divadlem, Základní uměleckou školou a Městským dechovým orchestrem. Průvod, který tentokrát patřil šaškům a kašpárkům, šel obvyklou trasou od divadla až k budově muzea na náměstí, kde byl Masopust upálen. Ještě předtím se zastavil na malé obcestvení v podobě tradičních masopustních koblih i něčeho ostřejšího na zahřátí před radnicí.

*Foto: Martin Stolař*

## Vyznačte si v kalendáři FIJO: 28. 6. až 1. 7.

Od čtvrtka 28. června do neděle 1. července bude Cheb hostit 23. ročník mezinárodního festivalu mládežnických dechových orchestrů FIJO 2018. „Letos se na festivalu představí 13 orchestrů. Do programu zapojíme více muzikantů z regionu, takže se můžete těšit na soubory z Mariánských Lázní, Tachova nebo Plzně. Novinkou bude vystoupení velkého dívčího saxofonového orchestru,“ uvedl starosta Chebu Zdeněk Hrkal.

Celý program festivalu včetně závěrečného ceremoniálu bude letos probíhat na náměstí Krále Jiřího z Poděbrad. „Aréna bude postavena jinak než při minulých ročnících. Přibudou další tribuny na sezení a budou dvě pódiá,“ upřesnil ředitel festivalu Vladimír Kebblůšek.

*Pokračování na str. 2*

## V Chebu přibudou nájemní byty

Přibližně sedm desítek městských nájemních bytů přibude v Chebu v průběhu letošního roku. Stane se tak díky rekonstrukcím dvou nevyužitých objektů - bývalé vysokoškolské koleje a roky prázdného domu Mánesova 23. „V původním návrhu rozpočtu, který nebyl schválen v závěru loňského roku, oprava objektu Mánesova 23 chyběla. Nové vedení ji do rozpočtu zařadilo. Uvědomujeme si, že bytů je akutní nedostatek. Navíc nám kvůli tomu utíkají peníze. Při průměrném nájemném kolem 80 korun a obytné ploše domu 1200 metrů čtverečních jde skoro o 100 tisíc měsíčně. Během pěti let, kdy je dům prázdný, přišlo město o 6 milionů. To už je skoro polovina částky, kterou má stát rekonstrukce,“ řekl starosta Zdeněk Hrkal.

*Pokračování na str. 2*

**TIP NA BŘEZEN: 24. 3. od 10 do 17 h - VELIKONOČNÍ JARMARK V MUZEU**



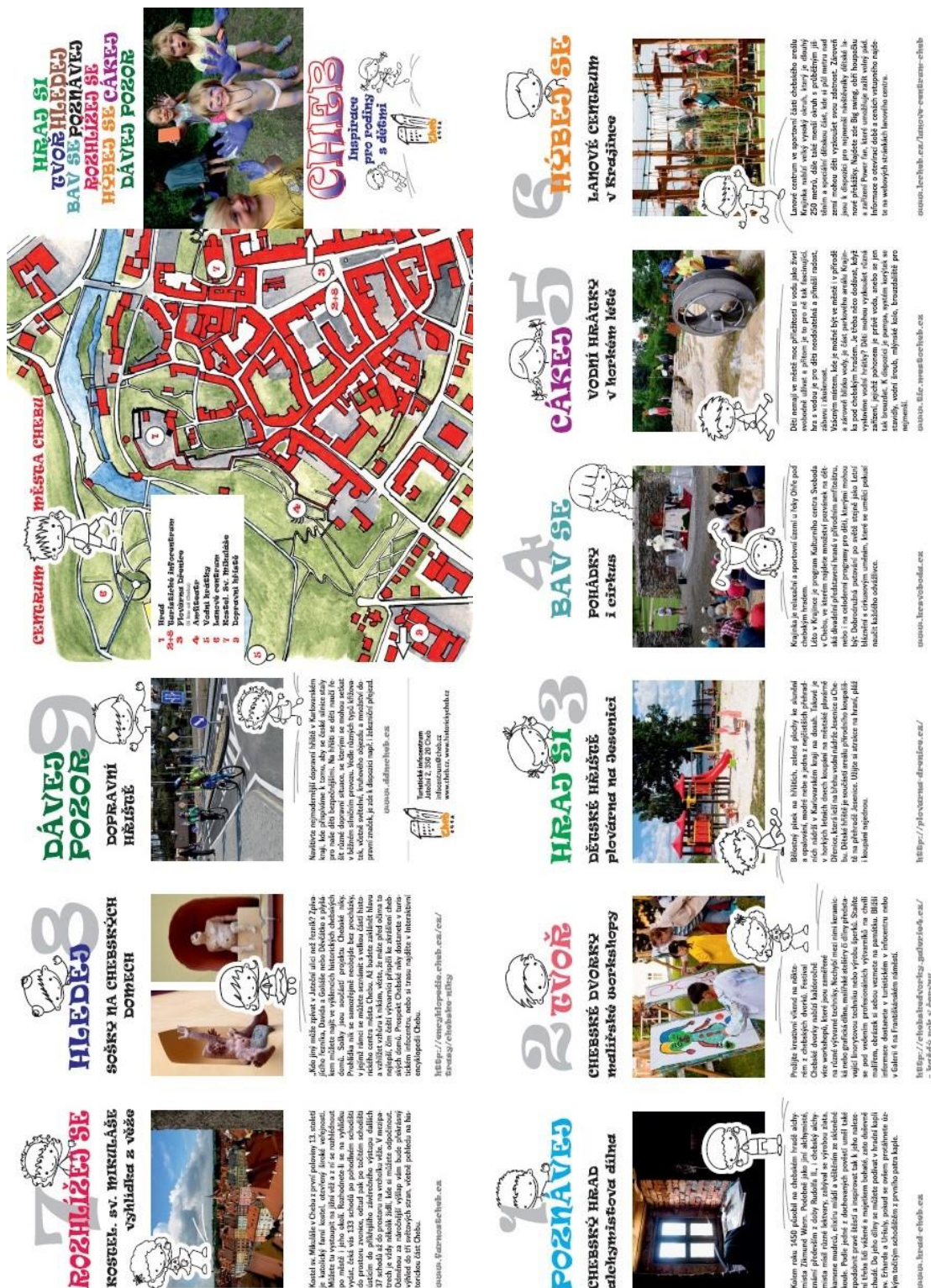
## Příloha E: Podoba vybraných propagačních materiálů

## Brožura „10 a více důvodů k návštěvě města Cheb“

[illegible]



Brožura „Cheb – Inspirace pro rodiny s dětmi“





# Prospekt „Krajinka“

## Město | Stadt CHEB KRAJINKA

levý břeh Ohře  
linkes Ufer der Eger

**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



**Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna**  
Arty, umění pro širokou veřejnost a sportovní zóna



## Město | Stadt CHEB KRAJINKA

Odpočinková a sportovní zóna v centru města  
Erholungs- und Sportzone im Zentrum der Stadt

V rámci pod Chebského hradiště byl v roce 2004 a 2013 ve spolupráci s německými městy Mitterteich a Tschernitz realizován projekt krajinné výstavby. Projekt a zahradnický design zahrnuje celkový návrh a realizaci v rámci celkové úpravy území v Chebu. V rámci projektu byly realizovány různé typy výstavby, které jsou v Chebu unikátní. Projekt byl realizován v letech 1999, 1999 a 1999, se záměrem na vytvoření nové sportovní zóny v Chebu. V rámci projektu byly realizovány různé typy výstavby, které jsou v Chebu unikátní. Projekt byl realizován v letech 1999, 1999 a 1999, se záměrem na vytvoření nové sportovní zóny v Chebu.

V rámci pod Chebského hradiště byl v roce 2004 a 2013 ve spolupráci s německými městy Mitterteich a Tschernitz realizován projekt krajinné výstavby. Projekt a zahradnický design zahrnuje celkový návrh a realizaci v rámci celkové úpravy území v Chebu. V rámci projektu byly realizovány různé typy výstavby, které jsou v Chebu unikátní. Projekt byl realizován v letech 1999, 1999 a 1999, se záměrem na vytvoření nové sportovní zóny v Chebu.

V rámci pod Chebského hradiště byl v roce 2004 a 2013 ve spolupráci s německými městy Mitterteich a Tschernitz realizován projekt krajinné výstavby. Projekt a zahradnický design zahrnuje celkový návrh a realizaci v rámci celkové úpravy území v Chebu. V rámci projektu byly realizovány různé typy výstavby, které jsou v Chebu unikátní. Projekt byl realizován v letech 1999, 1999 a 1999, se záměrem na vytvoření nové sportovní zóny v Chebu.

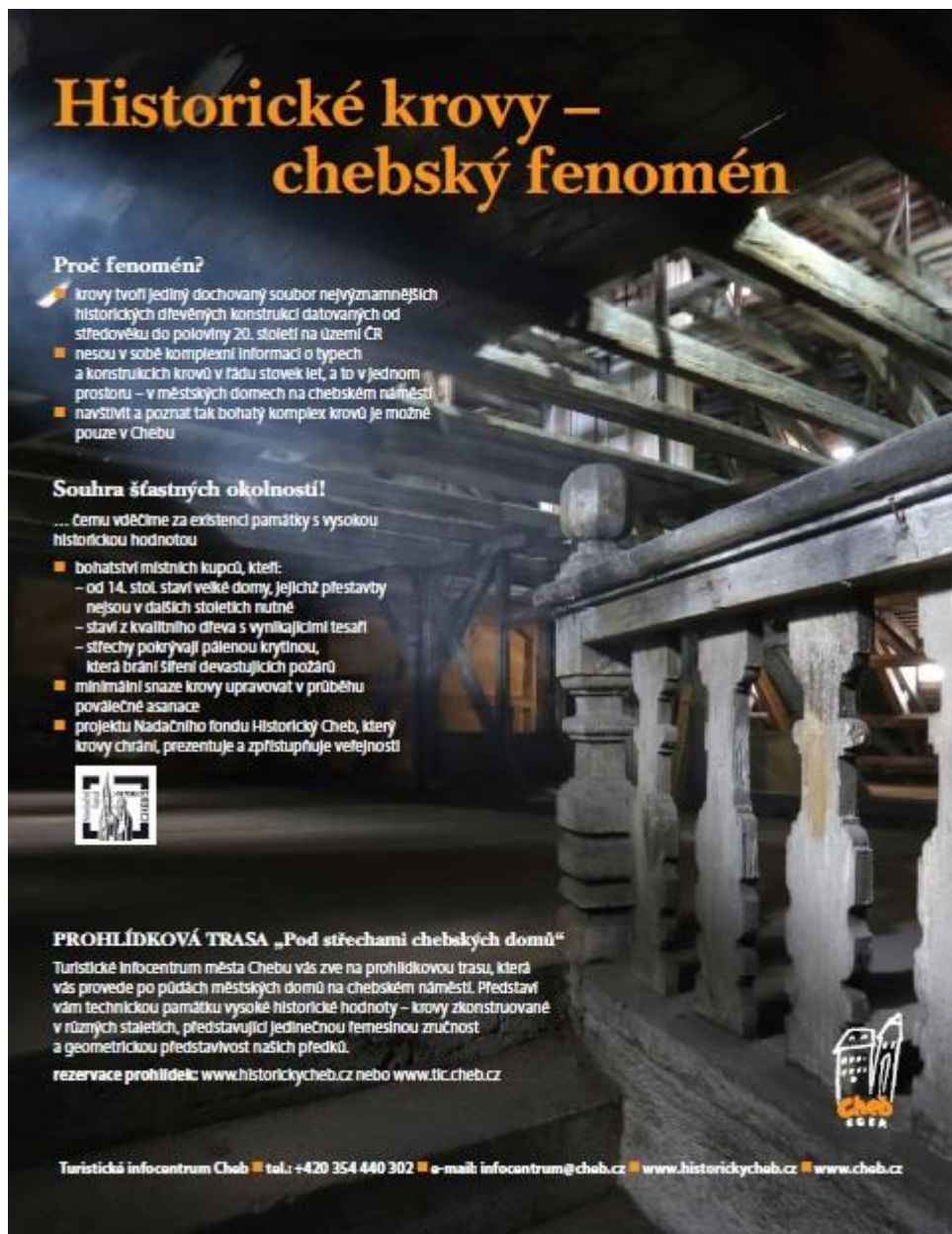


## Město | Stadt CHEB KRAJINKA

1. Křižovatka s nájezdem z centra
2. Křižovatka s nájezdem z centra
3. Křižovatka s nájezdem z centra
4. Křižovatka s nájezdem z centra
5. Křižovatka s nájezdem z centra
6. Křižovatka s nájezdem z centra
7. Křižovatka s nájezdem z centra
8. Křižovatka s nájezdem z centra
9. Křižovatka s nájezdem z centra
10. Křižovatka s nájezdem z centra
11. Křižovatka s nájezdem z centra
12. Křižovatka s nájezdem z centra
13. Křižovatka s nájezdem z centra
14. Křižovatka s nájezdem z centra
15. Křižovatka s nájezdem z centra
16. Křižovatka s nájezdem z centra
17. Křižovatka s nájezdem z centra
18. Křižovatka s nájezdem z centra
19. Křižovatka s nájezdem z centra
20. Křižovatka s nájezdem z centra
21. Křižovatka s nájezdem z centra
22. Křižovatka s nájezdem z centra
23. Křižovatka s nájezdem z centra
24. Křižovatka s nájezdem z centra
25. Křižovatka s nájezdem z centra
26. Křižovatka s nájezdem z centra
27. Křižovatka s nájezdem z centra
28. Křižovatka s nájezdem z centra
29. Křižovatka s nájezdem z centra



Společně s Chebem 2014 a 2015 realizovaly TČ a Mitterteich



# Historické krovy – chebský fenomén


## Proč fenomén?

- krovy tvoří jediný dochovaný soubor nejvýznamnějších historických dřevěných konstrukcí datovaných od středověku do poloviny 20. století na území ČR
- nesou v sobě komplexní informaci o typech a konstrukcích krovů v řádu stovek let, a to v jednom prostoru – v městských domech na chebském náměstí
- navštívit a poznat tak bohatý komplex krovů je možné pouze v Chebu

## Souhra šťastných okolností!

... Čemu vděčíme za existenci památky s vysokou historickou hodnotou


- bohatství místních kupců, kteří:
  - od 14. stol. staví velké domy, jejichž přestavby nejsou v dalších stoletích nutné
  - staví z kvalitního dřeva s vynikajícími tesaři
  - střechy pokrývají pálenou krytinou, která brání šíření devastujících požárů
- minimální snaze krovů upravovat v průběhu poválečné zsanace
- projektu Nadačního fondu Historický Cheb, který krovky chrání, prezentuje a zpřístupňuje veřejnosti



## PROHLÍDKOVÁ TRASA „Pod střechami chebských domů“

Turistické infocentrum města Chebu vás zve na prohlídkovou trasu, která vás provede po půdách městských domů na chebském náměstí. Představí vám technickou památku vysoké historické hodnoty – krovy zkonstruované v různých staletích, představující jedinečnou řemeslnou zručnost a geometrickou představivost našich předků.

rezervace prohlídek: [www.historickycheb.cz](http://www.historickycheb.cz) nebo [www.tic.cheb.cz](http://www.tic.cheb.cz)



Turistické infocentrum Cheb ■ tel.: +420 354 440 302 ■ e-mail: [infocentrum@cheb.cz](mailto:infocentrum@cheb.cz) ■ [www.historickycheb.cz](http://www.historickycheb.cz) ■ [www.cheb.cz](http://www.cheb.cz)



Pohled



CHEB | EGER  
www.cheb.cz

Foto © Libor Karásek

[illegible]

Zdroj: Interní dokumenty MěÚ Cheb (2018)

## Příloha F: Vzhled newsletteru

### newsletter ke dni 20.3.2018

#### Dokumenty

---

- [Paní Magdalena Dietlová bude přítomna na vernisáži](#)  
Retromuseum připravilo na středu 21. března od 17 hodin vernisáž výstavy „Jedna velká nemocnice“
- [O pohár místostarosty města Chebu](#)  
Poháry předal sám místostarosta města Chebu Ing. Michal Pospíšil a předseda OFS Cheb Jiří Smutný
- [Zahájení zajišťovacího řízení záměru-Průmyslový park Accolade Cheb SO08.71c, KÚKK](#)
- [Sobotní premiéra muzikálu „Miluju tě, ale ...“ se již blíží](#)  
Představení se bude hrát v sobotu 24. března od 19 hodin
- [Záměr města Cheb pronajmout a propachtovat hmotné nemovité věci zveřejněn podle § 39 odst. 1\) zák. č. 128/2000 Sb., o obcích \(obecní zřízení\)](#)
- [Záměr města Cheb propachtovat hmotné nemovité věci zveřejněn podle § 39 odst. 1\) zák. č. 128/2000 Sb., o obcích \(obecní zřízení\)](#)
- [Art Centrum Galerie 4 představí výstavu fotografií Ateliéru fotografie Lukáše Jasanského](#)  
200 FOTEK – ATELIÉR FOTOGRAFIE LUKÁŠE JASANSKÉHO, FUD UJEP ÚSTÍ NAD LABEM
- [Město se vrací k tradici hudebního festivalu](#)  
Špalíček Fest 2018 navazuje na tradici oblíbeného hudebního festivalu, akce se bude konat ke 100. výročí Československa
- [Chebský hrad a nabídka kulturních programů pro letošní sezonu](#)  
I na hradě si připomeneme „osmičková“ výročí v rámci oslav samostatnosti Československa
- [Oznámení o vydání změny č. 25/3 Územního plánu sídelního útvaru Pomezí nad Ohří](#)  
Zastupitelstvo obce Pomezí nad Ohří vydalo změnu č. 25/3 ÚPN SÚ Pomezí nad Ohří svým usnesením č. 10/8 ze dne 22.2.2018
- [Zápis ze schůze komise konané dne 26.02.2018](#)

#### Fotogalerie

---

- [Záměr pronaj a propachtovat hm nem věc 19032018](#)
- [Záměr propach hm nem věc 19032018](#)

Změnu odběrů je možné učinit na stránce [www.cheb.cz/abo](http://www.cheb.cz/abo).

Zdroj: MěÚ Cheb (2018j)

## **Příloha G: Vyhodnocení ankety Image města Chebu**

### **Základní údaje o provedeném výzkumu**

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| – autor průzkumu           | Sarah Hüttllová         |
| – šetření                  | 9. 4. 2018 – 15. 4 2018 |
| – počet respondentů        | 74                      |
| – počet otázek             | 9                       |
| – návratnost dotazníků     | 59,1 %                  |
| – průměrná doba vyplňování | 8,23 minuty             |

### **Úvodní informace zveřejněné respondentům**

Cílem tohoto dotazníku je zjištění image města Chebu, a to jak z pohledu rezidentů, tak i nerezidentů tohoto města. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity výlučně jako zdroj informací pro diplomovou práci Analýza marketingového řízení města Chebu. Jeho vyplnění zabere maximálně 5 minut.

Předem Vám děkuji za Váš čas!

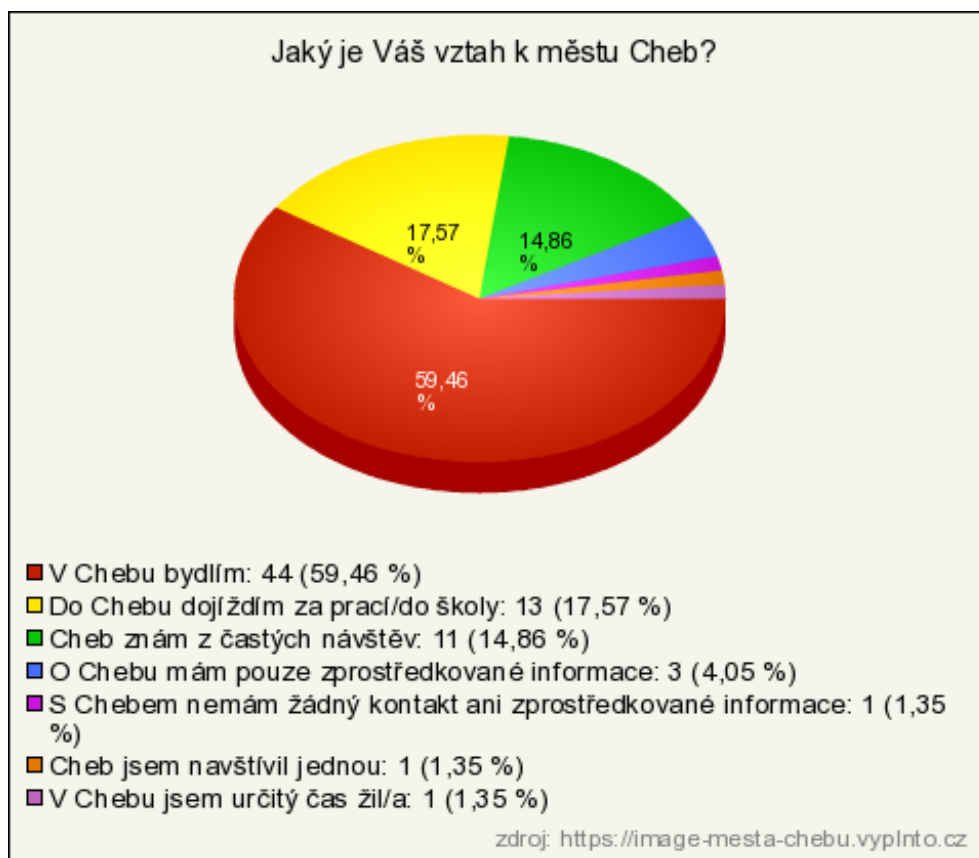
Sarah Hüttllová

### **Odpovědi respondentů**

Poznámka autorky: U otevřených nebo polootevřených otázek jsou odpovědi uvedeny v původním znění bez jakýchkoli úprav. Odpovědi jsou seřazeny podle abecedy. V případě, že se v dané otázce vyskytovaly totožné odpovědi, je za tímto tvrzením uveden počet takových odpovědí.

## 1. Jaký je Váš vztah k městu Cheb?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



## 2. Jaké první asociace se Vám vybaví, když se řekne Cheb?

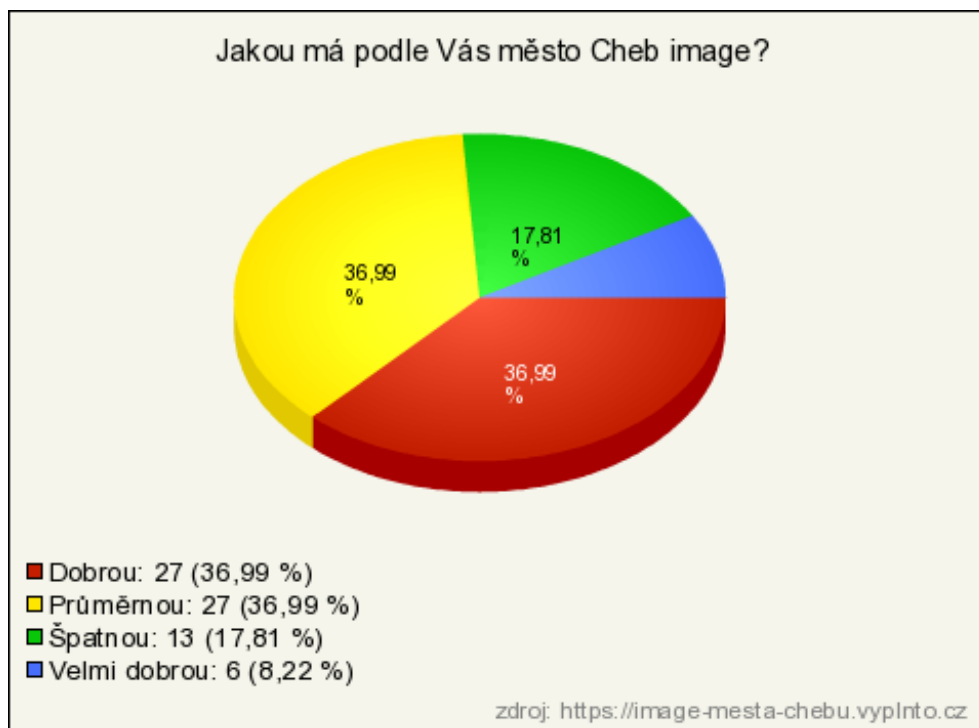
Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

- sociálně slabí občané, kterým „patří“ město
- "Středisková obec", historické město
- cigáni, špína
- Cikáni
- Cikánov
- Domov (7x)
- domov, rodina, přátelé, hrad, Špalíček, Krajinka, FIJO, Valdštejnské slavnosti,
- Domov, město kde žiji.
- exekutor
- Fijo
- Hezké náměstí
- Historické město (3x)
- Historické město s velkým množstvím památek
- Historické město, Špalíček
- historické město, západ i zapadákov, krásné náměstí, Špalíček, dobrá zmrzlina, oplatky
- Historické památky
- Historický střed města, chebský hrad.
- Historie (3x)
- Historie - stát ve státě.

- Historie a nepřizpůsobivý občané.
- Chebské Dvorky
- Infocentrum,muzeum,galerie.
- Kousek od hranic. řeka Ohře, pěší zóna, hrad
- Krasne historicke město
- Mé rodné město - Špalíček - staré historické město
- Město blízko hranic s Německem.
- Město na západě v blízkosti Německa, hodně lidí dojíždějících za prací do Německa, velká Vietnamská tržnice a velké vlakové nádraží :)
- Moje město. Tam kde bydlím.
- Náměšti
- Nepříznivé obyvatelstvo
- nostalgie- moje rodiště, historie města, památky smutek- zbořena část starého města a dalších budov
- Okresní město v Karlovarském kraji
- okresni mesto,kde je veskere dostupne zdravotnicke zarizeni, obchody , urady a kultura apod.
- pěkné město
- Prihranici, prace
- prostituce, špína, Špalíček
- prostitutky, špína v ulicích, herny
- rodné město (2x)
- Romové, Vietnamské stánky, Němečtí slídilové, snaha o krásu hradního města
- rudá hvězda
- Skalná
- sociálně patologické jevy
- Sportovní klub trinity
- Staré město, Špalíček, blízkost do Německa
- Špalíček "Lehká, prodejna" děvčata stojící u silnic ...
- Špalíček (8x)
- špalíček, hrad, chleba
- Špalíček, památky, domov
- špína
- Špína, romové
- Uhlí. První co se cítí
- Vánoční trhy,náměstí
- Západ, hranice, Špalíček, Západočeské divadlo
- Západočeské divadlo Cheb, Muzeum Cheb, Galerie výtvarného umění Cheb, Retromuzeum, Galerie G4 Cheb

### 3. Jakou má podle Vás město Cheb image?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



### 4. Proč tomu tak podle Vás je?

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

- ?
- ...
- sociální komunity byly vyloučeny na okraj města
- Bezdomovectví cizinci  
prostituce drogy
- Časté akce, vánoční atmosféra,  
krajinka, lanové centrum
- Díky jeho bohaté historii.
- Díky nedávné historii,  
prezentaci města v médiích -  
příhraničí a negativní publicitou  
(drogy, prostituce). Dále díky  
sociálně vyloučeným lokalitám a  
v poslední době chaotické  
politické situaci.
- Díky řadě dokončených projektů  
a množstvím pracovních  
příležitostí.
- Dlouhodobě pokřiveným  
mediálním image. Postupně se  
negativní vidění města stírá,  
stačí, když člověk město  
navštíví. Takže cílen je do města  
návštěvníka dostat a většinou se  
rád vrací.
- Dobrá stránka - bohatá historie,  
slabá stránka - nálepka problému  
jako drogy, prostituce,  
nepříznivě ovlivnil občany
- Drogy, mensiny, prostituce,
- historické město
- historie města

- hodně nepříznivých občanů
- hodně Romů
- Chebu chybí propagace - kromě blízkosti k hranicím a vietnamskému tržišti ví málo Čechů o tom, čím se Cheb může pochlubit kromě Fija a Chebských dvorků.
- Image naruší některé okrajové lokality typu Hálkova ulice, Wolkerova ulice a obyvatelé těchto lokalit.
- Je to krásné historické město s plnohodnotným společenským, kulturním a sportovním životem o které je velice dobře pečováno vedením a orgány města. Kdo navštíví Chebský hrad, který je výjimečnou národní kulturní památkou a upravené území pravého a levého břehu Ohře s nádherným odpočinkovým a sportovním areálem, tak zjistí, že město Cheb je perlou mezi městy v ČR.
- Je zde dostatek služeb pro občany.
- Je zde historická část města, hrad, blízkost ke státním hranicím, v posledních letech se vzhled města Chebu zlepšuje, opravuje, budují se cyklostezky
- Je zde k vidění hodně památek, galerií i muzeí. Město žije kulturou, konají se zde kvalitní koncerty, Chebské dvorky, slavnosti.
- je zde velká koncentrace "nepříznivých občanů"
- Jedná se o historické město s krásnou architekturou
- Jsme nejzápadnější město republiky, blízko hranic. Dvě přehrady, lázeňství. Hodně lidí jezdí do Františkových nebo

Mariánských Lázní a udělají si do Chebu výlet. Pověst kazilo v devadesátých letech rozvoj prostituce, přetrvává v menší míře dodnes. ("Slavnější" bylo ovšem např. Dubí). Také tržnice přispívají ke známosti Chebu - občas jsou k vidění ve zprávách.

- Když je hezky všude vysedávají romové, křičí, prostitutky loví němce. Je to první co v Chebu uvidíte.
- Klidné, upravené město, které z turistického hlediska stojí za prohlídku (Waldštejnovo muzeum, hrad)
- Krásné historické jádro
- Kvůli politické situaci na radnici.
- Líbí se mi náměstí a park pod hradem
- Město se dle mého názoru neumí vhodně prodat. Má hodně co nabídnout, ale propagace není dostatečná.
- Město se rozvíjí, upravuje, je tu možnost relaxace,...
- Město se snaží aby Cheb byl hezčí.
- mesto, které má bohatou historii, renovované historické památky, dobré podmínky pro život zdejších obyvatel, mnoho pracovních příležitostí a vzhledem k lokální pozici v rámci trojúhelníku tří známých lázeňských měst i význačný turistický ruch a blízkost státní hranice do SRN.
- Mnohé se za poslední léta změnilo, je zde volnočasové i kulturní vyžití, opravené fasády domů i udržované komunikace.
- Mnoho kulturních památek, hezké prostředí, kvalitní zázemí

- pro život. Na image mu ubírá vysoký počet nepříznupůsobivých, viditelná prostituce či distribuce drog.
- Mnoho vietnamských obchodů, nehty apod. Chybí solidnější obchody.
  - na každém rohu stojí lehká žena, samé herny, po ulicích se potulují podivíni....vůbec na mě Cheb nedělá dobrý dojem
  - na konci světa
  - Nekoncepční vedení města, neochota radnice budovat soustavně prosperitu města.
  - Nepříznivá lokalita a špatná pověst ze stran obyvatelstva - bezpečnost
  - Nevím
  - Nevím o žádných lákadlech pro turisty. Město mi nepřijde zajímavé.
  - Neznám natolik dobře jednotlivé akce a investice města, abych mohl hodnotit
  - Obyčejný město nevím o ničem čím by byl zajímavý
  - Oprava fasád historických budov, dobré nalákání turistů ...
  - opravené domy, Krajinka, hrad, náměstí, na druhé straně podřadné obchody na pěší zóně, Cikáni
  - Osazenstvo směr nádraží -> náměstí.
  - Pěkné město
  - Potkávám zde skupiny lidí, že kterých mám strach
  - Pověst z minulých let a skladba obyvatel.
  - prostituce, špína, romská komunita
  - Prostitutky a drogy.
  - Průmyslová zóna, historie
  - skladbou obyvatelstva
  - Skupiny nepříznupůsobivých občanů v době kdy ostatní pracují oni se povalují po městě a ničí opravená místa např. pěší zónu a dětská hřiště.
  - složení obyvatel, hranice, podpora nepříznupůsobivých
  - Snaha začlenit "nepříznupůsobivé" občany; častější kontrola těchto oblastí... prevence proti jejich negativnímu působení.
  - Šetří tam kde to není třeba
  - Špína všude kromě centra
  - Ti co to tu dnes neznají, si stále pod pojmem Cheb, představují jaký byl před 15-20ti lety. Mě osobně v Chebu chybí parkovací místa a život na náměstí i mimo než plánované akce. Přímou v Chebu není ani vyhlášený hotel nebo restaurace kam bych poslala nové návštěvníky.
  - Upřímně nevím, čím pozitivním je Cheb známý... Ve srovnání např. s Plzní, ve které žiji a v Karlových Varech, kde jsem vyrůstal, tak dle mě Cheb nemá takové dominanty (fotbal, pivo, lázně atd.) jako tyto města.
  - V Chebu jsem chodila do školy, nyní zde pracuji a za ty roky musím uznat, že město se stává pořád hezčím, příjemnějším. I přesto, že tento názor kazí spousta škarohlídů, kteří permanentně budou s něčím a hlavně vždy nespokojení.
  - V letech minulých byl dle mého názoru Cheb známý hlavně díky dětské prostituci, vietnamským tržnicím, nevzhledným budovám aj. V dnešní době je pověst



- Chebu jistě lepší. O Chebu se mluví a píše např. v souvislosti s Chebskými dvorky, Západočeským divadlem, novou pěší zónou... V současnosti je pověst Chebu asi spíše průměrná, ale věřím, že se bude i nadále zlepšovat.
- Vedení města se snaží, aby podmínky pro život ve městě byly co nejlepší a město se hodně zviditelnilo
  - velké množství nepřizpůsobivých
  - Velké množství patologických jevů-drogy, kriminalita..
  - Viz 2. otázka
  - Vizuální vzhled mesta, především krajina výstava v poohri
  - Všestranná kultura, sport, pracovní příležitosti, strategická poloha v příhraničí.
  - Vždy je co zlepšovat
  - vždy se bajde někdo, kdo dokáže napsat pozitiva, tak i negativa
  - Zachovaná krása starého náměstí, vkusná pěší zóna

**5. Ohodnot'te, prosím, následující komponenty image města Chebu. (Systém hodnocení je totožný jako známkování ve škole.)**

Povinná otázka, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi „1”, „2”, „3”, „4” a „5”.

Podotázka	Průměr	Rozptyl
– Kvalita života a bydlení	2.486	0.555
– Bezpečnost	3.111	0.599
– Čistota	2.819	0.648
– Příroda	2.125	0.998
– Mentalita obyvatel	3.097	0.671
– Kulturní nabídka	2.403	1.185
– Nabídka volnočasových aktivit	2.236	0.875
– Pamětihodnosti	1.667	1.083
– Možnost rekreace a cestovního ruchu	2.181	1.037
– Dopravní dostupnost	2.056	0.941
– Výše životních nákladů	2.556	0.775
– Pracovní příležitosti	2.292	1.04

– Vzdělávací systém	2.528	0.777
– Nabídka obchodů a služeb	2.764	1.319
– Pohostinská zařízení	2.694	1.018

**6. Existuje podle Vás něco, čím by město Cheb mohlo zlepšit svou image? Pokud ano, uveďte, prosím, co.**

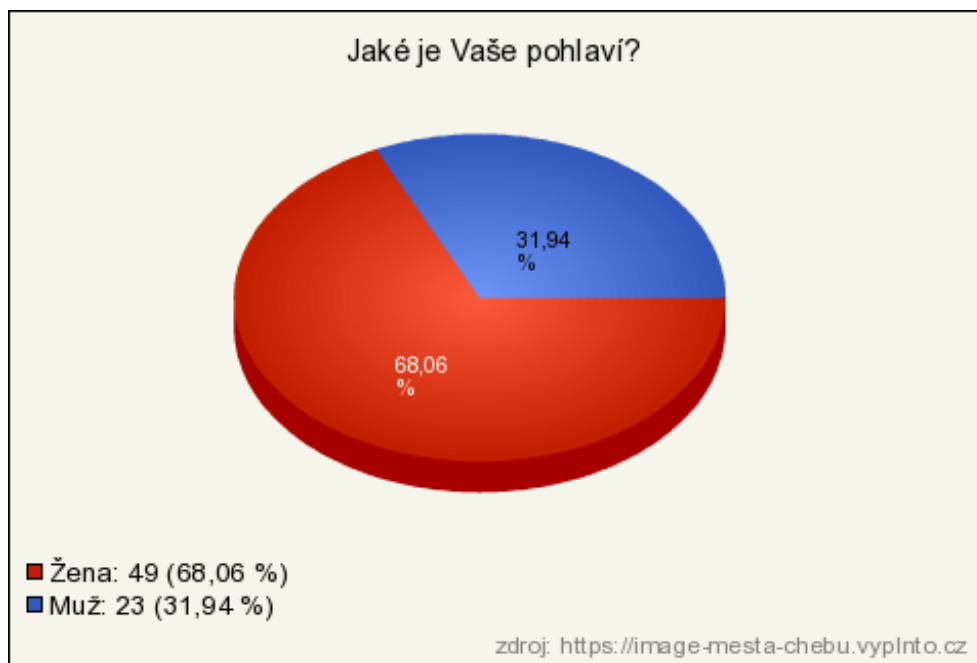
Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy.

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ne (26x)</li> <li>– zvýšení bezpečnosti, omezení vysedávání nepřizpůsobivých v centru města, boj proti prostituci</li> <li>– dat sanci mensim obchodnikum a prodejny hlavne ve meste pronajímat s cílem navýšení služeb, které zde chybí</li> <li>– Kvalita realizovaných projektů a služeb, důsledná kontrola tohoto.</li> <li>– Vlakové nádraží</li> <li>– Některé části Chebu jsou nechvalně známé tím, že zde žijí naši romští spoluobčané a jednak je kolem jejich domů špína a nepořádek a druhak se tam obyvatelé necítí bezpečně... není to dobrá vizitka města. Městu také nijak na dobré pověsti nepřidává současná politická situace na radnici, o které se hojně diskutuje po celé ČR.</li> <li>– Více rekreačních míst, kempů, kvalitních středisek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Renovace fasád starších baráků v centru</li> <li>– Kultura, boj s určitou skupinou obyvatel, drogová otázka, nabídka bydlení, nabídka dostupných pozemků</li> <li>– zaměření se na historii (vojenskou)</li> <li>– Více kulturních akcí</li> <li>– viz otázka 4</li> <li>– Strategii zlepšení stavu sociálně "vyloučených" ulic a jejich obyvatel</li> <li>– Více se zaměřit na vzhled města</li> <li>– Vzájemná spolupráce sociálních partnerů a vytvoření jednotné vizualizace, marketingového propojení pro jasně definovanou vizi města.</li> <li>– lepší prezentaci města a okolí</li> <li>– Více hlídek městské policie</li> <li>– zlepšení variabilita kupní možnosti v pěší zóně</li> <li>– Neustálým zlepšováním mediálního obrazu</li> <li>– vystěhování cigánů</li> </ul> |
|--|---|

- přístup do centra od nádraží
- úpravou okolí od nádraží na pěší zónu... inu první dojem je důležitý!
- Nevolit extrémistické strany (SPD, KSČM apod.).
- čistota, bezpečnost
- Rozšíření možností kulturního využití a sportovního.
- Spolupráce s vysokými školami
- v přístupu k menšinám
- Aby samotní obyvatelé Chebu si nehanili své město v rámci neustále volební kampaně, kdy každý úspěch v rozvoji a životě města musí být negován a zpochybňován
- Čistota města, chybí některé služby a obchody, není dostatečná možnost bydlení pro stávající občany, parkování...
- dostat z města bezdomovce a "lehká" děvčata a nepřizpůsobivé občany, neplatící nájem a nerespektující povinnosti normálních lidí ...
- Zájem o lidi co zde žijí, zájem o zlepšení jejich kvality života,
- Mentalita obyvatel
- více zajímavých kulturních aktivit, více prosadit např. hrad
- Více života v centru na úrovni.
- Jednotným vystupováním představitelů města, neměnit několikrát po sobě různá rozhodnutí (viz uzavírání lávek, zastávek...)
- Likvidace problémových lokalit
- zastavení soc.dávek pro lidi co nechtějí pracovat
- bezpečnost
- Více propagovat své jedinečnosti.
- Kvalita služeb
- Potírání kriminality, podpora malých podnikatelů.
- Složením obyvatelstva
- Eliminovat negativní jevy
- kvalitu a rozsah zdravotní péče
- zlepšit část města kolem nádraží, především zaměřit se na Wolkerovu, Hálkovy, Karlovy, Žižkovy, Pivovarské ulice a třída Svobody.
- Ještě více dbát na čistotu míst i mimo střed města
- Větší informovanost o pěkných věcech

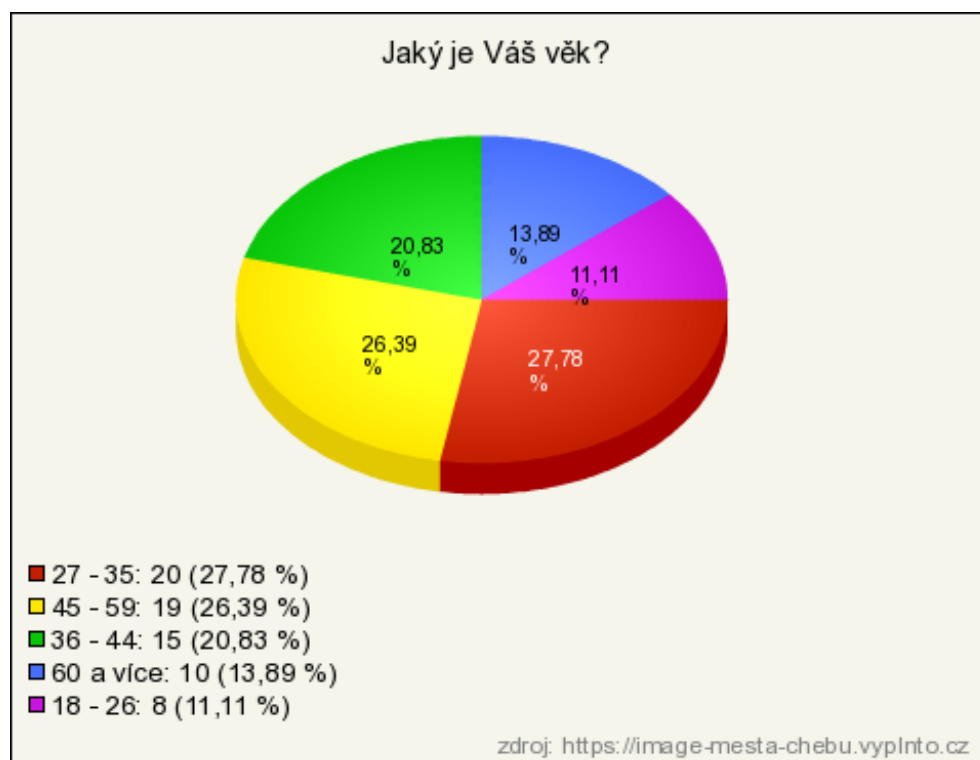
## 7. Jaké je Vaše pohlaví?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



## 8. Jaký je Váš věk?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



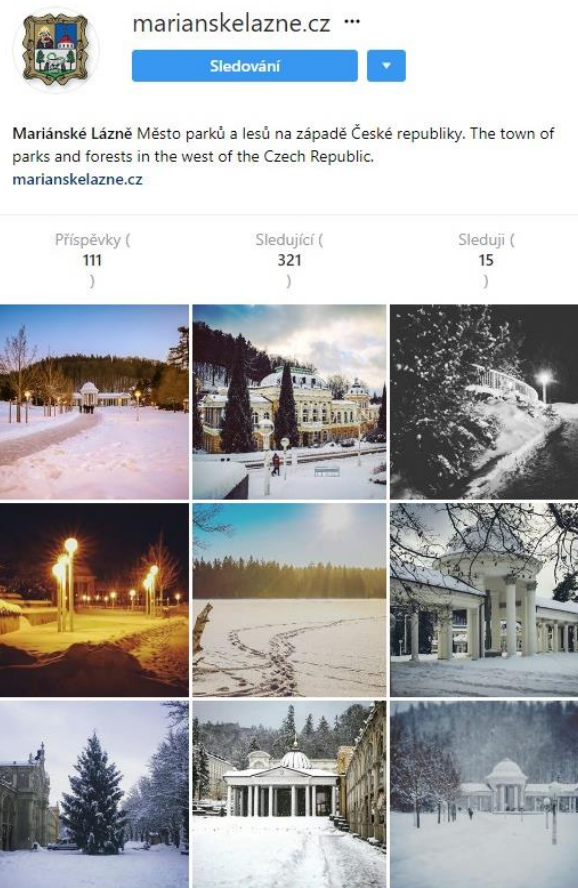
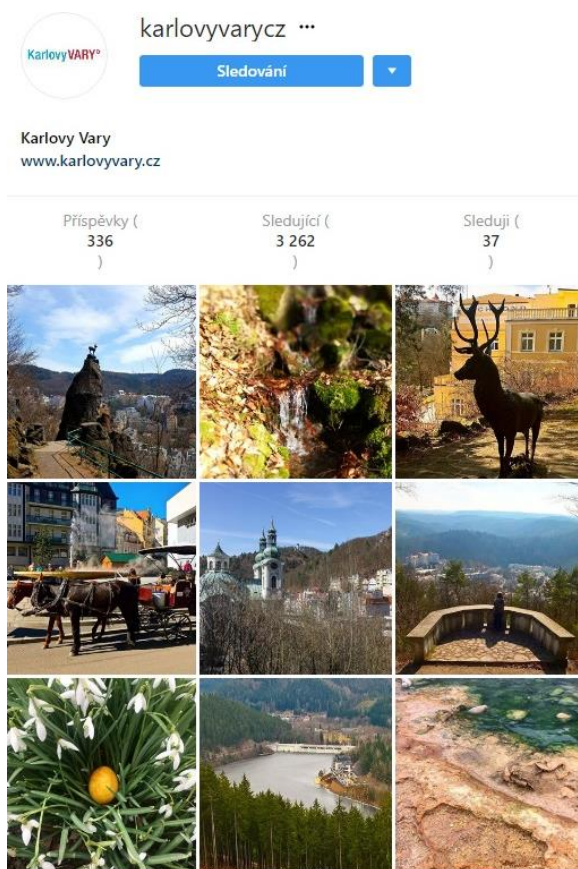
## 9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

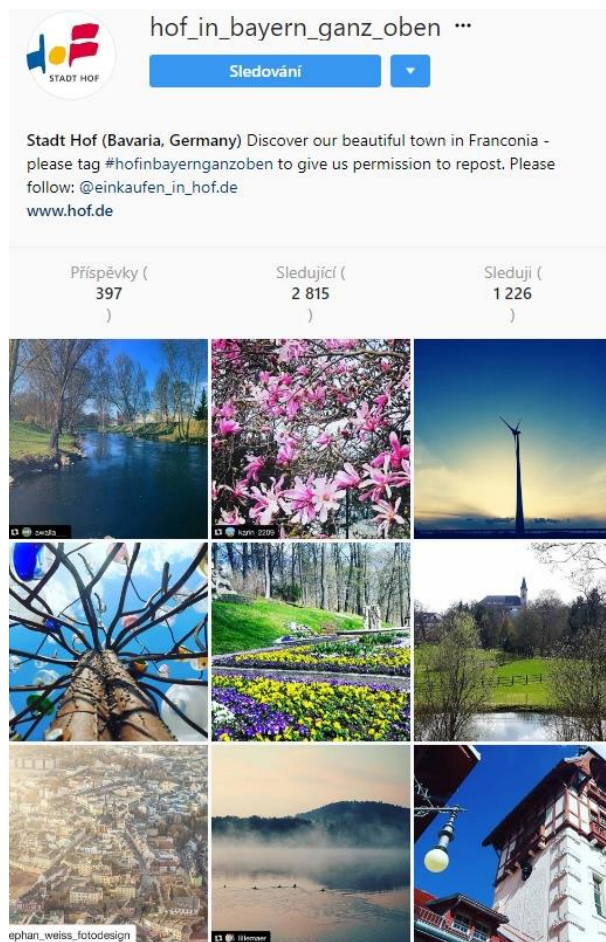
Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.



Zdroj: Hüttlová (2018)

## Příloha H: Ukázky zdařilé propagace vybraných měst na Instagramu





Zdroj: Instagram (2018)

## **Abstrakt**

HÜTTLOVÁ, Sarah. *Analýza marketingového řízení města Chebu*. Plzeň, 2018. 95 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** městský marketing, marketingové řízení města, marketingový mix, marketingová komunikace, SWOT analýza, image analýza

Tato diplomová práce se zabývá analýzou marketingového řízení ve městě Chebu. Jejím cílem je poznat a popsat aktuální situaci a vytvořit možné návrhy pro její zlepšení. Teoretická část práce obsahuje rešerši odborných literárních zdrojů týkajících se problematiky městského marketingu. Analytická část pak podává informaci o aktuálním stavu marketingového řízení ve městě Chebu. Součástí této části je také analýza marketingového mixu, SWOT analýza a image analýza. Návrhová část obsahuje možná opatření pro zlepšení současného marketingového řízení města Chebu. Tyto návrhy vznikly s ohledem na poznatky získané z teoretické části práce a na základě analýzy kompletního marketingového řízení ve městě Cheb a měly by vést ke zkvalitnění marketingového řízení ve městě Chebu, zlepšení konkurenčního postavení a v neposlední řadě také k rozvoji města.



## **Abstract**

HÜTTLOVÁ, Sarah. *Analysis of marketing management in the town of Cheb*. Plzeň, 2018. 95 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** municipal marketing, town marketing management, city marketing management, marketing mix, marketing communication, SWOT analysis, image analysis

This diploma thesis deals with the analysis of marketing management in the town of Cheb. Its goal is to analyze the current situation and create proposals for its improvement. The theoretical part contains research of expert sources related to the municipal marketing. The analytical part provides information about the actual state of municipal marketing management in Cheb. Part of this section is also marketing mix analysis, SWOT analysis and image analysis. The design part contains possible provisions to improve the current marketing management in the town. These proposals designed using the data from the research are based on the complete marketing management analysis. They should lead to more effective marketing management in the town of Cheb, improving competitive position and city development.